

Eveliina Mattila & Elina Sokka

**PSYKOSOSIAALISET KUORMITUSTE-  
KIJÄT MUUTOSTILANTEISSA HOITO-  
TYÖN ESIHENKILÖIDEN KOKEMANA**  
Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyö

Terveydenhoitaja (AMK)

2022



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkinto	Sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto
Koulutus	Terveystenhoitajakoulutus (AMK)
Tekijä/Tekijät	Eveliina Mattila & Elina Sokka
Työn nimi	Psykososiaaliset kuormitustekijät muutostilanteissa hoitotyön esihenkilöiden kokemana
Toimeksiantaja	Koskenrinne Ry
Vuosi	2022
Sivut	38 sivua, liitteitä 10 sivua
Työn ohjaaja	Liisa Korpivaara

## TIIVISTELMÄ

Terveystenhoitoalalla muutoksista on tullut arkipäivää. Kun organisaatio muuttuu, niin muuttuu myös hoitotyön esihenkilöiden työnkuva. Esihenkilöt joutuvat mukautumaan jatkuviin muutostilanteisiin, mikä omalla tavallaan kuormittaa heidän psykososiaalista hyvinvointiaan. Muutokset tuovat omat haasteensa niin työn sosiaaliseen toimivuuteen, sisältöön kuin järjestelyihin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä ajankohtaista, luotettavaa ja tieteelliseen näyttöön perustuvaa tietoa siitä, miten hoitotyön esihenkilöt kokevat psykososiaaliset kuormitustekijät muutostilanteissa. Päättökysymys oli ”Miten hoitotyön esihenkilöt kokevat psykososiaaliset kuormitustekijät muutostilanteissa?” Teorian pohjalta muodostettiin kolme alakysymystä. Tavoitteena on, että opinnäytetyön tuloksia voitaisiin käyttää hyödyksi johtamiskoulutuksessa sekä organisaation muutostilanteiden johtamisessa.

Opinnäytetyöhön valikoitui kahdeksan tutkimusta, joilla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, ja kerätty aineisto analysoitiin deduktiivisella sisällönanalyysillä. Näin tutkimusten tulokset tiivistettiin yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Tutkimustuloksissa nousi esiin monenlaisia esihenkilöiden kokemuksia psykososiaalisista kuormitustekijöistä muutostilanteissa. Muutosvastarinta tuli esille useaan otteeseen, osa koki sen tarpeelliseksi ja muutokseen kuuluvaksi, mutta yleensä se koettiin kuormittavaksi ja työllistäväksi. Työryhmän väliset konfliktit ja huono tiedonkulku muutoksessa koettiin vaativana. Muutokset aiheuttivat usein epävarmuuden tunteita esihenkilöissä, ja muutosjohtaminen tuntui usein raskaalta. Aikataulut sekoittivat äkkinäisten muutosten vuoksi, ja työtehtävät koettiin epäselviksi. Muutosten aikana kaivattiin enemmän tukea. Resurssit tuntuivat niukoilta niin ajan kuin henkilöstön suhteen. Muutostilanteet ja kiire laskivat työhyvinvointia, sekä aiheuttivat riittämättömyyden tunteita.

Opinnäytetyön tulosten perusteella on selvää, että muutostilanteet kuormittavat esihenkilöitä, ja he tarvitsevat enemmän tukea niissä ajoissa. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tarkastella aihetta yliopistotasoisesti, ja etsiä keinoja, joilla esihenkilöt voivat hallita psykososiaalisia kuormitustekijöitä muutostilanteissa. Koronapandemiasta aiheutunutta lisäkuormitusta olisi myös mielenkiintoista tutkia.

**Asiasanat:** psykososiaalinen kuormitus, muutostilanteet, esihenkilö, hoitotyö

Degree	Bachelor of Health Care
Authors	Eveliina Mattila & Elina Sokka
Thesis title	Psychosocial factors in situations of change experienced by nursing managers
Commissioned by	Koskenrinne Ry
Time	2022
Pages	38 pages, 10 pages of appendices
Supervisor	Liisa Korpivaara

## ABSTRACT

In the health care sector, changes have become commonplace. As the organization changes, so does the content of nursing managers' job itself. Nurse managers must adapt to constant situations of change, which puts a strain on their psychosocial well-being. The changes bring their own challenges to the social functionality, content, and arrangements of work.

The purpose of the thesis was to collect current, reliable, and scientifically evidence-based information on how nurse managers experience psychosocial factors in the situations of change. The main research question was "How do nurse managers experience psychosocial factors in the situations of change?" In addition, three sub-questions were formed on the basis of the theory. The aim of the thesis is to use the results in management training and when leading organizational change.

Eight studies were chosen for this thesis, which were used to answer the research questions. The thesis was carried out as a descriptive literature review and the collected material was analysed by deductive content analysis. The results of the studies were summarized into a coherent whole.

The findings highlighted a wide range of nurse managers' experiences in psychosocial factors in the situations of change. On several occasions, many of the managers brought up resistance to change, some felt it necessary for change but generally it was perceived as burdening. Conflicts between the work team and poor information flow were perceived as demanding. Changes caused feelings of uncertainty in nurse managers and transformational leadership often felt burdensome. Schedules became confusing due to sudden changes and job assignments were unclear. More support was needed during the times of change. Resources seemed scarce in terms of time as well as staffing. Changing organization and haste decreased well-being at work and caused feelings of inadequacy.

Based on the results of the thesis, it is clear that transformational situations burden nurse managers, and they need more support during the times of change. The topic could be researched at university level. It would also be interesting to study the effects of the additional burden caused by the corona pandemic.

**Keywords:** psychosocial load, situations of change, manager, nursing

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	PSYKOSOSIAALINEN TYÖHYVINVOINTI .....	7
2.1	Psykososiaaliset kuormitustekijät .....	8
2.2	Psykososiaalisen kuormituksen vaikutukset .....	11
3	HOITOTYÖ .....	13
3.1	Ihminen hoitotyössä.....	14
3.2	Esihenkilö hoitotyössä.....	15
4	MUUTOSTILANTEET.....	16
4.1	Esihenkilötyö muutostilanteessa.....	17
4.2	Esihenkilö muutoksen eteenpäinviejänä.....	18
5	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITEET JA TUTKIMUSKYSYMYS.....	19
6	KUVAILEVA KIRJALLISUUSKATSAUS TUTKIMUSMENETELMÄNÄ .....	20
6.1	Aineiston valinta ja keruu.....	21
6.2	Aineiston analysointi.....	23
7	TULOKSET .....	25
7.1	Työn sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät muutostilanteissa .....	25
7.2	Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät muutostilanteissa.....	27
7.3	Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät muutostilanteissa .....	28
8	POHDINTA.....	29
8.1	Tulosten tarkastelu .....	29
8.2	Luotettavuus ja eettisyys .....	31
8.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset .....	32
	LÄHTEET .....	34
	LIITTEET	

Liite 1. Tiedonhaku-aulukko

Liite 2. Tutkimus-aulukko

Liite 3. Sisällönanalyysitaulukko, osa 1

Liite 4. Sisällönanalyysitaulukko, osa 2

Liite 5. Sisällönanalyysitaulukko, osa 3

## 1 JOHDANTO

Terveysthuoltoala on ollut suurten muutosten myllerryksessä jo monien vuosien ajan. Kehitys tapahtuu koko ajan nopeammin, muutokset ovat tulleet pysyäkseen ja tietotekniikan lisääntyminen on pakottanut työvälineet ja -tekniikat kehittymään. Rajujen muutosten myötä myös esihenkilötyö on joutunut muokautumaan niihin. (Tikkanen 2017, 21.) Vaikka muutokset ovat väistämättä lisänneet vaatimuksia esihenkilötyötä kohtaan, heidän määräänsä on vähennetty. Laajentuneet toimenkuvat herättävät kysymyksen siitä, kykeneekö esihenkilö täyttämään työn asettamat odotukset. (Kaurio & Kuisma 2020, 18.)

Esihenkilön työnkuva terveydenhuollossa eroaa paljolti muiden alojen johtamisesta, sillä hoitotyössä keskiössä on ihminen, jolla on tarpeita hyvinvointinsa ja terveytensä suhteen. Henkilökunnasta huolehtimisen lisäksi on johdon vastuulla varmistaa potilasturvallisuuden ja potilaan oikeuksien toteutuminen, eikä hoidon laatu saa tippua. Esihenkilö tuntee ainutlaatuista painetta tehdä työnsä hyvin, sillä hänen vastuullaan ei ole vain hänen oma työnsä vaan laajemman yhteisön työnjälki. (Tikkanen 2017, 21.) Lienee siis turvallista sanoa, että esihenkilöillä on paljon taakkaa harteillaan.

Esihenkilöiden työhyvinvoinnista ja kuormitustekijöistä on tehty useita tutkimuksia, joissa käy ilmi keskeisiä esihenkilöiden kokemia haasteita. He kokevat työnsä olevan pirstaleista, puhumattakaan pitkistä työpäivistä ja kiireestä. Oma työtaakka ei ole ainoa kuormitustekijä, vaan haasteita koetaan myös sosiaalisissa suhteissa, kuten työyhteisössä. On esihenkilön tehtävä ottaa asiakseen selvittää henkilöstön väliset ongelmat, mikä aiheuttaa omanlaistaan stressiä. Hoitotyön johdossa esihenkilöaseman ja kollegan roolien välillä tasapainottelu koetaan uuvuttavana. (Tikkanen 2017, 20, 21.) Lonka (2018, 12, 28–31) haastatteli pro gradu -tutkielmaansa varten yhden sosiaali- ja terveydenhuollon toiminta-alueen esihenkilöitä. Tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia hoitotyön lähijohtajilla on muutoksista organisaatiossa. Haastateltavat kokivat kuormitusta ajanhallinnan menettämisen takia, uusien työtehtävien yhtäkkisestä ilmaantumisesta ja jatkuvista keskeytyksistä työssä. Aika ei riitä työtehtävien hoitamiseen, eikä työtään voi suunnitella etukäteen. Muutostilanteissa huomattiin, että muutosten toteutumisen seuranta, arviointi ja valvonta sekä konkreettinen toiminta muutosten läpiviemiseksi vei paljon aikaa. Myös

Saarelan ym. (2019, 87, 92–93) tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää hoitotyön esihenkilöiden kohtaamia haasteita sosiaali- ja terveydenhuoltouudistuksen myötä. Esihenkilöt kertoivat, että uusien toimintatapojen opettelu ja työntekijöiden motivointi muutoksiin loivat haasteita. Myös toimintaympäristön muutos huoletti.

Nämä edellä mainitut esihenkilöiden kokemat rasitteet voidaan asettaa yhden termin alle: psykososiaaliset kuormitustekijät. Työturvallisuuskeskus (s.a.) määrittelee psykososiaalisten kuormitustekijöiden olevan työtehtävään, työn mitoitukseen ja suunnitteluun, organisointiin, johtamiseen sekä työyhteisöön ja -ympäristöön liittyviä piirteitä, jotka vaikuttavat ihmiseen. Kuormitusta syntyy, kun työn vaatimukset ja yksilön omat voimavarat ovat ristiriidassa.

Tämän opinnäytetyön aihetta ehdotettiin meille suoraan työelämästä. Aihe oli kiinnostava ja molemmat koemme siitä olevan hyötyä myös itsellemme tulevaisuuden ammateissamme. Aihe on myös ajankohtainen, koska hoitotyö on tällä hetkellä muutoksen kynnyksellä soteuudistuksen, digitalisoitumisen sekä koronapandemian seurauksena. Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä toimii palvelutaloyhdistys Koskenrinne Ry, joka tarjoaa asumis- ja hoivapalveluja. Yrityksestä on nimetty meille kontaktihenkilö.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla tieteellistä ja tutkittua tietoa hoitotyön esihenkilöiden kokemista psykososiaalisista kuormitustekijöistä muutostilanteissa. Tavoitteena on koota ajankohtaista tietoa aiheesta ja tuloksia voitaisiin hyödyntää muutostilanteita johtaessa ja esimieskoulutuksissa. Toimeksiantajayritys voi myös käyttää aineistoa hyödyksi omassa toiminnassaan.

## **2 PSYKOSOSIAALINEN TYÖHYVINVOINTI**

Sanalla ”psykososiaalinen” tarkoitetaan sekä psyykkisiin että sosiaalisiin tekijöihin liittyvää asiaa. Työhyvinvointi on käsitteenä laaja kokonaisuus, ja se kattaa työn turvallisuuden, mielekkyyden, terveyden sekä hyvinvoinnin. Työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi työssä jaksamiseen. Kun hyvinvointi lisääntyy, työn tuottavuus ja motivaatio kasvavat ja sairaspöissaolojen määrät vähenevät. (Sosiaali- ja terveystministeriö s.a.)

Työ vaikuttaa kahdella tavalla myös koettuun terveyteen. Työllä on tutkitusti merkitystä koettuun elämänlaatuun sekä työtekoon liittyy monia kuormittavia piirteitä. Työn ominaisuuksilla on merkittävä vaikutus koettuun kuormittavuuteen. Se on kuormittavaa etenkin silloin, kun työntekijän omat voimavarat eivät pysty vastaamaan työn asettamiin vaatimuksiin ja työntekijällä on vähäiset vaikutusmahdollisuudet. Tällainen työ vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Korkeat vaatimukset aiheuttavat stressiä ja vähentävät näin työhyvinvointia. Kuitenkin jos työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, mikä lisää hänen työhyvinvointiaan, vähentää se vaatimusten stressaavaa vaikutusta. (Böckerman ym. 2017, 1–2.)

Edellä mainittujen lisäksi työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on työkavereilta saatu tuki. Sosiaalinen kanssakäyminen työpaikalla kompensoi työn kuormittavuutta ja esihenkilön tuki jo itsessään parantaa työhyvinvointia. Työpaikalta saatu sosiaalinen tuki saattaa myös keventää työn vaatimusten aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia. (Böckerman ym. 2017, 2.)

Esihenkilön tuki on huomattavan merkityksellinen työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Tämä on yleisin näkökulma, kun puhutaan työhyvinvoinnista. (Järvensivu s.a.) Esihenkilö nähdäänkin usein työyhteisön tukijana ja sillä onkin tutkitusti positiivinen merkitys työhyvinvointiin (Böckerman ym. 2017, 3). Kuitenkin esihenkilötyö on nykypäivänä yhä haasteellisempaa ja siihen kohdistuu vaatimuksia monelta eri taholta. Pitkään jatkuessaan liialliset vaatimukset esihenkilötyössä voivat muodostua haitalliseksi kuormitukseksi, mikäli kuormitustekijöitä ei tunnisteta tai työn tekemisen suunnitteluun ja mahdollisuuksiin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. (Kivinen & Lindeberg 2020.)

## **2.1 Psykososiaaliset kuormitustekijät**

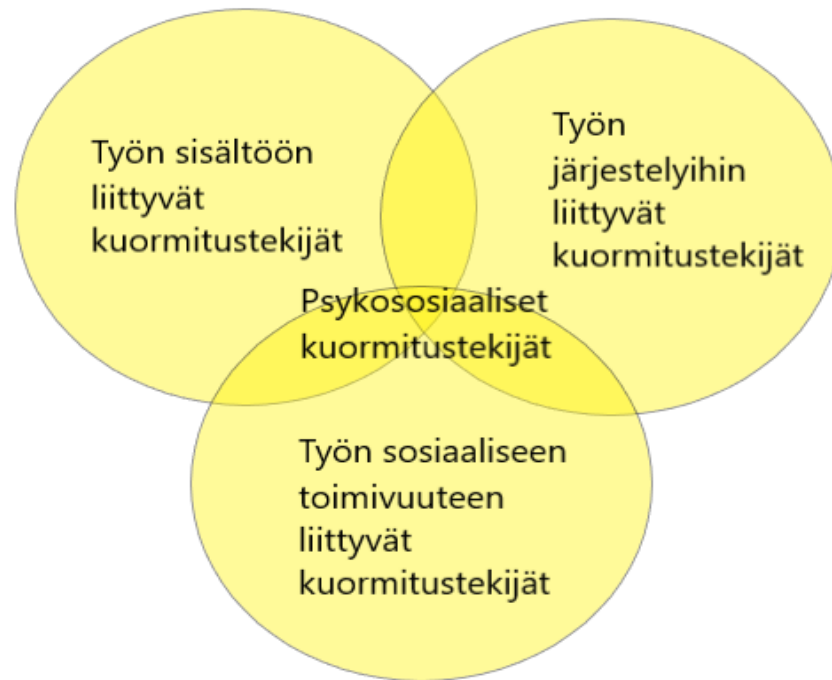
Psykososiaalisen kuormittavuuden merkitys yksilön terveydelle ja hyvinvoinnille on tullut esille verrattuna aiempiin vuosikymmeniin. On huomattu, ettei panostaminen ainoastaan fyysiseen hyvinvointiin ja kuormittavuuteen riitä. (Kivikäs 2018, 119; Mattila & Pääkkönen 2015, 6.) Nykypäivän työ ei ole samanaista kuin se on ollut aiempina vuosikymmeninä. Henkinen työ on lisääntynyt, sekä sosiaalisia ja vuorovaikutuksellisia taitoja tarvitaan yhä lisääntyvissä



määrin. Epävarmuutta työpaikoilla luovat jatkuvat muutokset työssä. Myös työtahti on useilla työpaikoilla kiristynyt. Kaikki edellä mainitut asiat vaativat työntekijältä sopeutumiskykyä ja kykyä kehittyä lisääntyvien vaatimusten mukaisesti. (Kivekäs 2018, 119.)

Kivinen ja Lindeberg (2020) nostavat artikkelinsa tarkasteluosiossa esille esihenkilötyön epäedullisia psykososiaalisia kuormitustekijöitä, joita artikkelin mukaan ovat perehdytyksen puute, esihenkilön esihenkilötuen puute, työn pirstaleisuus, riittävän työajan puute, työmäärän suuruus sekä sijaisten hankkimiseen käytetty työaika. Työajan riittämättömyys työmäärän nähden näkyy ylitöinä, pitämättöminä saldotunteina ja suunnitellussa aikataulussa toteutumattomien lomapäivien määrässä. (Kivinen & Lindeberg 2020.)

Asianmukainen määrä kuormitusta on osa työtä eikä aiheuta terveydellistä haittaa. Työn kuuluu tarjota haasteita tekijälleen mikä lisää motivaatiota ja haasteisiin vastaaminen, että niissä onnistuminen on palkitsevaa. Psykososiaalinen kuormitus tarkoittaa sitä, että kuormitus on sekä henkistä että sosiaalista. Suotuisa psykososiaalinen työskentely-ympäristö voi lisätä työntekijän terveyttä. (Mattila & Pääkkönen 2015, 6.) Psykososiaaliset kuormitustekijät jaetaan kolmeen eri päätekijään: työn järjestelyyn ja sisältöön sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviin kuormitustekijöihin (kuva 1). Ne eivät ole yksilön ongelmia, vaan ne koskevat koko työyhteisöä ja niitä voi ilmetä missä tahansa työpaikassa. (Työsuojeluhallinto 2021.)



Kuva 1. Psykososiaalisten kuormitustekijöiden kolme päätekijää (Työsuojeluhallinto 2021)

Työn sisältöön liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan työtehtäviin ja työn luonteeseen liittyviä kuormittavia tekijöitä. Haitallista kuormitusta voi esimerkiksi aiheuttaa liiallinen vastuu, työn pirstaleisuus, tietomäärän runsaus, keskeytykset, vaikeat sekä toistuvat vuorovaikutustilanteet asiakastyössä tai liian yksitoikkoinen työ. (Työsuojeluhallinto 2015.) Jatkuvien muutosten on myös todettu kuormittavan. Kuormittavuus muutostilanteissa pahenee, jos työteki- jään, tässä kohtaa esihenkilöön, kohdistetaan ristiriitaisia tai epäselviä odotuk- sia, jotka uhkaavat työn hallinnan tunnetta. (Mattila & Pääkkönen 2015, 6.)

Työn järjestelyihin liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn ja työtehtävien suunnittelua, työnjakoa ja resurssien hallitsemista. Haitallista kuormitusta voi esimerkiksi aiheuttaa liian vähäiset resurssit, liiallinen tai liian vähäinen työn määrä, kohtuuton aikapaine, sidonnaisuus, epäselvät työnjaot tai puutteellinen suunnittelu. (Työsuojeluhallinto 2015.)

Työn sosiaaliseen toimivuuteen liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan luon- nollisesti työyhteisön ja vuorovaikutuksen sujuvuutta työpaikalla (Työsuojelu- hallinto 2015). Työyhteisöllä on suuri vaikutus työssä jaksamiseen. Kun työyh-

teisön vuorovaikutus sekä yhteistyö sujuvat ja työntekijällä on työyhteisö tuke-  
naan, on sillä myönteinen vaikutus hänen työhyvinvointiinsa (Työturvallisuus-  
keskus 2010, 10–11). Työyhteisö voi kuitenkin aiheuttaa myös haitallista kuor-  
mitusta, jota voivat esimerkiksi aiheuttaa toimimaton työyhteisö, työpaikkakiu-  
saaminen tai epätasa-arvoinen kohtelu työpaikalla (Työterveyshallinto 2015).

## **2.2 Psykososiaalisen kuormituksen vaikutukset**

Kuormittuminen on haitallista silloin, kun se muodostuu pysyväksi pitkäksi ai-  
kaa. Se voi olla sekä ruumiillista että henkistä kuormitusta. Kuormittuminen voi  
olla liiallista, mutta myös alikuormittuminen on kuormittavaa eli, jos työtä on  
liian vähän. (Mattila & Pääkkönen 2015, 6.) Haitallinen työkuormitus voi muo-  
dostua pitkäkestoisesti jatkuessaan, asianmukaisen palautumisen uupuessa,  
esiintyessään voimakkaana tai toistuessaan usein terveydelle haitalliseksi. Se  
voi johtaa näin negatiivisiin lopputuloksiin, kuten työntekijöiden sairaspoi-  
saloihin ja heidän suorituskykynsä heikkenemiseen. Työpaikalla tapaturmat  
saattavat lisääntyä ja henkilöstö voi vaihtua tiuhaan. (Työsuojeluhallinto  
2015.)

Psykososiaalisen kuormittavuuden kokemukseen vaikuttavat henkilön yksilölli-  
set ominaisuudet. Ne joko lisäävät koettua kuormitusta tai vähentävät sitä.  
Sen vuoksi yksilölliset eroavaisuudet vaikuttavat siihen, kuinka kuormittavaksi  
henkilö kokee työnsä. Vaarallinen kuormitus ilmenee muutoksina yksilön ter-  
veydentilassa esimerkiksi käyttäytymisen ja tunnetason muutoksina. Henki-  
lölle saattaa tulla tunne työn hallinnan menetyksestä. Fyysisiä oireita, kuten  
unettomuutta, kipuja tai kehon toimintahäiriöitä voi myös ilmetä. (Niekka 2019,  
6.)

Psykososiaaliset kuormitustekijät, kuten esimerkiksi työn liialliset vaatimukset,  
hallinnan puute, työpaikkakiusaaminen, ongelmat muissa ihmissuhteissa,  
tuen, arvostuksen tai vastavuoroisuuden puute, epäoikeudenmukaisuus, mää-  
rittelemätön työnjako ja syyllisyyden tunne tekemättömistä töistä aiheuttavat  
stressiä (Mattila 2018). Stressi on käsitteenä kokonaisvaltainen prosessi, joka  
aiheutuu koetusta haasteellisesta tilanteesta. Se on selviytymiskeino, jolla eli-  
mistön kohonnut aktiivisuus pyrkii vastaamaan ulkopuolelta tulleeseen haas-

teeseen. Yleisimmin sillä kuvataan yksilön kokemaa paineen tunnetta. Elämäntilanteessa voi olla samanaikaisesti yksi tai useampi stressin taustatekijä. Useimmat stressitekijät liittyvät muutokseen tai niiden uhkiin elämässä. Muutokset voi olla esimerkiksi työhön, parisuhteeseen tai terveyteen liittyviä. (Kivekäs 2018, 119.)

Olennaista stressin terveyshaittojen ilmaantumisessa on se, onko stressi tilapäistä vai jatkuvaa. Tilapäistä stressiä keitetään paremmin, ja siitä harvoin on haittaa. Siitä voi olla enemmänkin hyötyä, sillä tilapäinen stressitila saa ihmisen keskittyneeksi ja yrittämään parhaansa. Pitkittynyt stressitila sen sijaan on haitallista terveydelle. (Mattila 2018.) Pitkittyneestä stressitilasta puhutaan silloin kun henkilö altistuu stressitekijöille intensiivisesti ja toistuvasti niin, ettei autonomisella hermostolla ole riittävästi mahdollisuuksia palautua säännöllisesti. Toisin sanoen keho on jatkuvasti aktivoituneessa tilassa. Tällaisen tilan vaikutukset iskevät joko suoraan tai epäsuorasti kaikkiin kehon järjestelmiin. Pitkittyneen stressitilan oireet ovat sekä fyysisiä että psyykkisiä. (Scott 2020.) Oireita ovat muun muassa univaikeudet, erilaiset kiputilat, väsymys, kontrollin menettämisen tunne, ruuansulatuskanavan vaivat, jatkuvat flunssakierteet, avuttomuuden tunne, päänsärky, ärtyneisyys, lihasjännitteisyys, ahdistuneisuus, keskittymisvaikeudet, epälooginen ajattelu ja selkävaivat. Nämä oireet saattavat heikentää henkilön kykyä toimia normaalisti arjessaan. (Scott 2020; Mattila 2018.)

Pitkittyneestä stressitilasta saattaa kehittyä työuupumus, joka ilmenee ammatillisen itsetunnon heikentymisenä, kyynisenä asennoitumisena työhön ja uupumisasteisena väsymisenä. Työuupumus ei ole itsessään sairaus, mutta sen seurauksena voi sairastua esimerkiksi stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin tai masennukseen. Sitä luonnehditaan enemmänkin prosessiksi, jossa työntekijän psyykkiset voimavarat heikentyvät hiljalleen. (Ahola ym. 2018.) Työuupumus voi myös toisaalta kieliä siitä, ettei työpaikalla ole tarpeeksi suojaavia tai hyvinvointia lisääviä tekijöitä. Työntekijöiden on todettu uupuvan helpommin kuormituksen alaisena, kun työpaikan muut asiat esimerkiksi palkkaus tai työilmapiiri eivät ole mallillaan. (Ahola 2011, 22.)

### 3 HOITOTYÖ

Hoitotyön määritelmän voidaan katsoa kuvaavan hoitajan rooleja ja tehtäviä. Hoitotyö pohjautuu todistettuun teoriaan, asiantuntijuuteen, jatkuvasti kehittyvään tutkimukseen ja autonomiaan. Hoitotyö muodostuu myös niistä standardeista, joita hoitotyön ammattilaisen asettavat työlleen. (Rautava-Nurmi ym. 2016, 14–16.) Hoitotyön määritelmänä voidaan nähdä kuvaavan hoitajan velvollisuuksia ja niitä palvelutehtäviä, joita hoitaja toteuttaa. Hoitotyöksi määritellään ne tunnusomaiset piirteet ja taidot, jotka toimivat hoitotyön koulutuksen sisältönä. (Kalkas & Sarvimäki 2002, 78.) Hoitotyön päätavoitteena on ehkäistä ja hoitaa sairauksia, edistää ja säilyttää terveyttä sekä auttaa ja tukea ihmistä muuttuvissa elämäntilanteissa. Hoitotyön toimialueet ovat laajat ja ne ulottuvat perustarpeiden täyttämisen avustamisesta ihmisen kasvuun ja kehitykseen vaikuttamiseen. Hoitotyön ammattilainen käyttää työssään opittua teoriatietoa ja käytännön taitojaan potilaan hoidossa ja pyrkii näillä tavoin hoitotyön tavoitteisiin. Tavoitteena on tunnistaa potilaan ongelma, auttaa ja tukea häntä tässä ongelmassa, sekä vähentää ja mahdollisesti kokonaan poistaa sairauden aiheuttamat erinäiset haitat. (Rautava-Nurmi ym. 2016, 14–16.)

Suomen perustuslaissa on säädetty, että jokaisella henkilöllä on oikeus riittäviin sosiaali- ja terveystalviuihin. Sosiaali- ja terveystalviuja koskevissa laeissa on säädetty kuntien järjestämistalviuusta. (STM s.a.) Järjestämistalviu tarkoittaa, että kunnilla on vastuu järjestää asukkaillensa tarvittavat sosiaali- ja terveydenhuollon talviu. Terveystalviu jaetaan perusterveydenhuoltoon ja erikoissairaanhoidon. Kunta voi siirtää vastuun perusterveydenhuollon järjestämisestä yhteistalviu-alueelle, mutta kunnan on kuuluttalviu jonkin sairaanhoidopiirin kuntayhtymään, jotta se voi järjestää erikoissairaanhoidon. (Kuntaliitto 2017.) Suomen terveystalviu saatelee esimerkiksi terveydenhuoltolaki (30.12.2010/1326), jonka tarkoituksena on muun muassa edistää ja ylläpitää väestön terveyttä, toimintakykyä sekä hyvinvointia, kaventaa terveystalviu eroja väestöryhmien välillä ja pitää huolta tarvittavien talviuiden saatavuudesta, laadusta ja potilastalviuudesta. Laki edellyttää myös kuntia määrittämään riittävästi voimavaroja ja ammattihenkilöitä terveydenhuollon talviuihin. Käytettävissä tulee olla moniammatillista asiantuntemusta ja eri ammattiryhmien välistä yhteistalviu.

Lait ohjaavat myös sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksia. Pääministeri Sanna Marinin hallituskaudella esitettyä sote-uudistusta varten säädetään uuden hallintotason, hyvinvointialueiden, perustamisen ja toiminnan kannalta keskeiset lait, ja niitä muutetaan tukemaan sosiaali- ja terveystalouden uudenlaista rakennetta. (Sote-uudistus 2021.)

### 3.1 Ihminen hoitotyössä

Vaikka hoitotyössä hoidetaan sairauksia, keskeisimmässä roolissa on potilas ja hänen tunteensa ja kokemuksensa sairautensa aikana. Sairastuminen aiheuttaa potilaassa ja hänen läheisissään pelkoa, häpeää ja ahdistusta, ja on hoitajan tehtävä tukea heitä näiden tunteiden läpi. Jokainen potilas tulee nähdä yksilönä, hoito jokaiselle sopivaksi räätälöitynä. Potilasta kunnioitetaan ihmisenä ja hänen on mahdollista osallistua päätöksentekoon hoitoaan koskeissa asioissa. Hoitajan vastuulla on informoida potilasta niin, että hän voi toimia yhteistyössä hoitohenkilökunnan kanssa. (Rautava-Nurmi ym. 2016, 14, 16.)

Näyttöön perustuvassa hoitotyössä ihminen on samanvertainen päätöksentekijä hoitoaan koskeissa asioissa. Tällainen asiakas- ja potilaslähtöisyys on oleellista terveydenhuollon palvelujen kehittämisessä, ja käsite onkin vakiinnuttanut asemansa hoitotyön laadun kehityksessä. Käsitteitä *asiakslähtöisyys* ja *potilaslähtöisyys* käytetään usein keskenään vaihtokelpoisesti. Hoitotyön kehityksessä potilaslähtöisyys tarkoittaa, että toiminnassa ensisijalla ovat potilaan tarpeet, toiveet ja odotukset, eivät hoitotyöntekijän tai organisaation tavoitteet. Koulutetulla ammattilaisella voi olla valtavasti tietoa omasta alastaan, mutta paras käsitys potilaan elämästä on potilaalla itsellään. Potilaslähtöisyyden ideana on, että potilas osallistuu aktiivisesti palvelujen suunnitteluun ja toteutukseen ja on tasavertainen kumppani ammattilaisten kanssa. Hoitotyöntekijä tekee potilaan kanssa yhteistyötä, yhdistäen oman kliinisen asiantuntijuutensa potilaan asiantuntijuuteen omasta elämästään. Tämän toimintamallia ohjaa ihmislähtöisyys, eli tärkeänä periaatteena on potilaan ja asiakkaan oman näkemyksen, kokemuksen, toimintakyvyn ja voimavarojen arvoistaminen. Hoidossa ei keskitytä ainoastaan potilaan sairauteen vaan kokonais tilanteeseen. (Sarajärvi, Mattila & Rekola 2011, 68–71; Koikkalainen & Rauhala 2013, 44.)

### 3.2 Esihenkilö hoitotyössä

Hoitotyön asiantuntijuus, tutkimusten tunteminen, käytännön kokemus ja palvelujärjestelmän ja toimintaympäristön ymmärtäminen luovat perustan hoitotyön johtamiselle. Se on osa kokonaisjohtamista sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköissä, ja se mahdollistaa hoitotyön vaikuttavuuden, laadun ja tuoksellisuuden. Esihenkilön rooli vaatii sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädännön tuntemista. Keskeistä esihenkilön asemassa on henkilöstön ohjaus ja valvonta sekä kyky havaita eettiset säännöt omalla alallaan ja tuntea toimintaympäristönsä haasteineen. Hoitotyön esihenkilön perustyöhön lukeutuvat muun muassa päivittäisjohtaminen, työntekijöiden rekrytointi sekä kehittämisestä, koulutuksesta ja yleisestä työhyvinvoinnista huolehtiminen. (Kaurio & Kuisma 2020, 18.) Esihenkilön työhön kuuluu paljon päätetyötä, minkä kautta hän on yhteydessä potilastietojärjestelmiin, seuraa budjettia, suunnittelee työvuorotaulukoita sekä tekee tilauksia ja seuraa kirjanpitoa (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 106). Suuremmassa mittakaavassa esihenkilö osallistuu toimialueensa toimintasuunnitelman laatimiseen, sekä huolehtii alueensa taloudesta. Hoitosuositusten ja -ohjeiden tulee aina olla hoitohenkilökunnan ulottuvilla ja niiden soveltaminen täytyy näkyä käytännön toiminnassa. Esihenkilön vastuulla on varmistaa tämän toteutuminen ja kehittää näyttöön perustuvaa toimintaa toimiyksikössä. (Kaurio & Kuisma 2020, 18.)

Esihenkilöllä on asema organisaatiossa, ja asemaan liittyy aina valtaa ja vastuuta. Esihenkilö harvoin pystyy päättämään organisaatiossa yksin asioista, mutta hänellä on valtaa muilla tavoin. Esihenkilöllä on esimerkiksi palkitsemis- ja rankaisuvaltaa jossain määrin. Esihenkilöllä on tietty oikeus antaa aineellisia ja henkisiä palkkioita, mutta myös rangaista ei-toivotusta käytöksestä. Vaikka johtoasemassa oleva ei käyttäisi valtaansa, on hyvä ymmärtää, että alaiset näkevät hänet auktoriteettina, ja hänen valtaansa liittyy mielikuvia. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 113.)

Hoitotyön johtoasemassa olevalla esihenkilöllä täytyy olla omaa vastuualuetta koskevaa tietoa, mutta sen lisäksi hänen on seurattava reaaliaikaisia tapahtumia muissa toimiyksiköissä ja koko toimiympäristössä (STM 2009, 32). Hän kykenee luomaan työyksikkönsä sellaisen organisaatiokulttuurin, jossa yhdistyvät korkealaatuinen terveydenhuolto, potilasturvallisuus ja näyttöön perus-

tuva hoitotyö (Särkelä 2015, 7). Esihenkilön vastuulla on järjestää hoitohenkilöstö yksikköön niin, että työntekijöiden määrä, rakenne ja osaaminen sekä työolosuhteet vastaavat perustehtävän ja potilasturvallisuuden vaatimuksia (STM 2009, 45). Potilasturvallisuutta ja laadukasta hoitoa edistää työtyytyväinen hoitohenkilökunta, sillä niiden välillä on havaittu olevan korrelaatio. Esihenkilö voi vaikuttaa työtyytyväisyyteen esimerkiksi varmistamalla riittävät resurssit suunnitellessaan budjettia. Tyytyväisyyttä työhön lisää henkilöstöä tukeva ja voimaannuttava johtamistyyli, johon liittyy myös lisääntynyt vuorovaikutus johdon ja työyhteisön jäsenten välillä. (Särkelä 2015, 8, 11, 14.)

#### **4 MUUTOSTILANTEET**

Muutos voidaan määritellä yksinkertaisesti uudeksi tavaksi työskennellä ja organisoida (Ponteva 2010, 13). Hoitotyön muutoksessa on pyrkimyksenä taata asiakaslähtöiset ja turvalliset toimintatavat. Hoitotyön ja sen johtamisen kehittämisellä tavoitellaan terveyserojen kaventamista, tehokkaampaa johtamista ja parempaa hoidon vaikuttavuutta. Lisäksi hoitotyön tulisi rakentua parhaasta ajantasaisesta näyttöön perustuvasta tiedosta. Hoitotyötä tehdään yhä laajemmin verkostoissa ja moniammatillisissa tiimeissä, ja organisaatio- ja johtamisrakenteet ovat olleet muutoksessa 2000-luvun alusta alkaen. Tämän myötä myös osaamisvaatimukset ovat joutuneet muuttumaan. Huolimatta siitä, että kehitys on tarpeellista, muutokseen asettuminen ei ole aina helppoa. (Sara-järvi ym. 2011, 81–82.)

Hoitotyössä tapahtuu jatkuvia muutoksia, jotka vaikuttavat kokonaisvaltaisesti kuvassa 1 esitettyihin psykososiaalisten kuormitustekijöiden osa-alueisiin. Muutoksia syntyy, kun uusia hoitokäytäntöjä julkaistaan tutkimustiedon lisääntyessä sekä lakien muuttuessa. Yksi ajankohtaisimmista tekeillä olevista muutoksista on sote-järjestelmämme uudistus. Sen tavoitteena on astua uuteen aikaan, jossa hallitaan alan kustannuskehitystä, uudistetaan rakenteita asiakaslähtöisimmiksi sekä liitetään yksityinen- ja kolmas sektori sekä järjestöt tasa-vertaisimmiksi toimijoiksi järjestelmän kokonaisuuteen. (Salmisaari 2016, 213.)



Muutoksessa luovutaan tutusta ja turvallisesta ja valmistaudutaan kohtaamaan uusia haasteita. Tämä saattaa aiheuttaa hallinnan menettämisen tunteen ja tuoda pelon ja epävarmuuden tunteita. (Mattila & Pääkkönen 2015, 8.) Muutokset työpaikalla voivat olla joko ennalta suunniteltuja tai suunnittelemattomia (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 20). Muutos voi olla myös odotettu ja toivottu, jolloin siihen on helpompi tarttua ja sitoutua. Muutoksen kokemus on kuitenkin aina subjektiivista. Muutostilanteissa tuleekin kiinnittää erityistä huomiota toimivaan vuorovaikutukseen, luottamukseen, miellekyyteen sekä hallinnan tunteeseen ja panostaa näihin. (Mattila & Pääkkönen 2015, 8.)

Vaikka muutos tehdäänkin yhdessä ja vastuu muutokseen eteenpäin viemisessä on jokaisella työyhteisön jäsenellä, korostuu siinä etenkin laadukas muutosjohtamisen hallinta (Mattila & Pääkkönen 2015, 8). Esihenkilön rooli korostuu merkittävästi, sillä muutokset ja uuden toiminnan vakiinnuttaminen vaativat johtamista. Esihenkilön tulee hallita muutoksen koordinoinnin lisäksi ihmisten johtaminen ja ohjaaminen. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 20; Sarajärvi ym. 2011, 82.)

#### **4.1 Esihenkilötyö muutostilanteessa**

Muutostilanteissa korostuu esihenkilön henkilöstöjohtamisen taidot, strateginen kyvykkyys ja projektin hallintataidot (Juuti & Virtanen 2009, 163). Se, miten tehokkaasti yritys pystyy suoriutumaan jatkuvista muutoksista ja saamaan niistä oleellista hyötyä, riippuu esihenkilön taidoista (Pirinen 2014, 14). Muutosjohtamisen perustana onkin, että esihenkilö hallitsee hyvin strategisen johtamisen (Juuti & Virtanen 2009, 160). Esihenkilön keskeisimpiä tehtäviä muutostilanteissa ovatkin työntekijöiden jatkuva viestintä ja ohjaus, muutoksen eteenpäin vieminen, keskusteleminen muutoksesta ja läsnäolo (Työterveyslaitos s.a.).

Työpaikoilla tapahtuvat muutokset koetaan usein stressaaviksi. Monilla työpaikoilla muutokset tulevat usein peräkkäin nopealla aikataululla, jolloin ne helposti menevät päällekkäin. (Järvensivu ym. 2011, 8.) Työntekijöiden tiedottaminen korostuu muutostilanteissa, ja tehokas viestintä onkin yksi merkittävimmistä muutoksenhallinnan menestystekijöistä (American Society for Quality

2021). Esihenkilön tuleekin pitää työntekijät ajan tasalla muutoksen etenemisestä ja mahdollisista viivästymisistä. (Työterveyslaitos s.a.) Järvensivun ym. (2018) mukaan muutoksista tiedottamisesta on tullut nykypäivänä esihenkilöille yhä haasteellisempaa. Työntekijät kokevat myös yhä useammin, että tiedottaminen on puutteellista ja myöhässä tulevaa. Tämä yhdistetään usein heikkoon esimiestyöhön ja tiedotukseen. Kyse on kuitenkin siitä, että muutokset tulevat nykyään nopealla aikataululla tai varsinaisia päätöksiä ei olla tehty, joten niistä ei ole voitu tiedottaa aikaisemmin. (Järvensivu ym. 2011, 8.)

Muutokset työpaikalla työllistävät esihenkilöä enemmän – pitää suoriutua muutoksen eteenpäin viemisestä ja samanaikaisesti hoitaa perustehtävät. Se vaatii esihenkilöltä tehokasta ajankäytön hallintaa. (Työterveyslaitos s.a.) Esihenkilö ei vain johda muutosta vaan myös hän saattaa olla muutoksen kohteena. Tämä luo haasteita esihenkilölle entisestään. (Järvinen 2016, 97.) Esihenkilön tuleekin saada muutoksissa tukea myös omalta esihenkilöltään (Pon-teva 2010, 28). Jotta esihenkilön oma työhyvinvointi ei kärsisi muutostilanteesta, on hänellä hyvä olla oikeanlainen asenne elämään eli hyvät henkilökohtaiset voimavarat ja tunne oman osaamisen riittävydestä sekä positiivinen lähestymistapa (Pahkin & Vesanto 2013, 14). Esihenkilö ei saisi päästä uupumaan, sillä se heijastuu negatiivisesti myös työntekijöihin. Uupunut esihenkilö ei jaksa tehdä päätöksiä eikä keskittyä riittävästi yksittäisen työntekijän tai koko työyhteisön toimintaan. Seurauksena työpaikalla voi ilmetä kaikenlaisia epäselvyyksiä ja vajavaisuuksia. Lisäksi esihenkilön kynnisyys omaa työtänsä kohtaan heikentää myös työntekijöiden motivaatiota. (Järvinen 2016, 145.)

## **4.2 Esihenkilö muutoksen eteenpäinviejänä**

Muutoksen eteenpäin viemisessä esihenkilön on tärkeää valmistella ja tukea työntekijöitä, valmistella muutoksen eri vaiheet ja seurata sen kehittymistä (American Society for Quality 2021). Esihenkilö voi valmistaa työntekijöitä henkisesti etukäteen, mikä on ensiarvoisen tärkeää. Työntekijöiden henkinen valmistaminen on käytännössä sitä, että esihenkilö kyselee työntekijöiltään ajatuksia ja mielipiteitä liittyen muutokseen. Parhaiten esihenkilö auttaa työntekijöitä olemalla käytettävissä ja tukena sekä antamalla saman tien kannustusta ja palautetta, kun edistystä syntyy. (Pirinen 2014, 15.)

Muutokset voivat aiheuttaa työyhteisössä vastarintaa. Yleensä syynä kriittisyyteen on turvattomuus ja pelko tulevasta. Työntekijä haluaa tietää selvästi, mitä omaan rooliin tulevaisuudessa kuuluu. Muutosvastaisella on tarve saada tarkka selitys muutoksen vaikutuksista organisaation ja henkilöstön toimintaan ja asiakkaiden palveluun. Organisaatiomuutokset aiheuttavat usein hämmennystä työntekijöissä, ja huomio voi hajaantua työn perustehtävistä. Esihenkilön tehtävänä on rauhoittaa tilanne ja palauttaa henkilöstö takaisin tehtäviinsä. Hän vakuuttaa työyhteisönsä muutoksen läpiviennistä ja antaa uskoa muutokseen. (Laaksonen ym. 2012, 80, 89.) Perusongelmana työpaikan muutoksissa ja uudistuksissa onkin, miten esihenkilö saa kerrottua ja tehtyä muutoksen tarkoituksen ja tavoitteen mahdollisimman ymmärrettäväksi työntekijöille (Järvinen 2016, 97).

Esihenkilöllä on tärkeä rooli työntekijöiden motivoijana muutostilanteissa. Motivaatiotekijöitä on sekä ulkoisia että sisäisiä, ja taitava esihenkilö osaa yhdistää ne työntekijän osaamiseen ja organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin saavuttaakseen halutun tuloksen. Esihenkilö voi omalla esimerkillään ja asenteellaan viedä työyhteisöä muutosmyönteisempään suuntaan. Motivaation säilyttämisen kannalta on olennaista, että työntekijät saavat rehellistä palautetta ja pystyvät avoimeen pohdintaan eri näkemyksiä kunnioittaen. (Sarajärvi ym. 2011, 87, 92, 106.)

## **5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITEET JA TUTKIMUSKYSYMYS**

Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla ajankohtaista tietoa esihenkilötyön haasteista muutostilanteissa ja selvittää, miten he kokevat psykososiaaliset kuormitustekijät näissä tilanteissa. Tavoitteena on, että opinnäytetyön tuloksia voitaisiin käyttää hyödyksi johtamiskoulutuksissa sekä organisaation muutostilanteiden johtamisessa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on, miten hoitotyön esihenkilöt kokevat psykososiaaliset kuormitustekijät muutostilanteissa. Alakysymyksiä ovat:

- Miten hoitotyön esihenkilöt kokevat työn sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät muutostilanteissa?
- Miten hoitotyön esihenkilöt kokevat työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät muutostilanteissa?

- Miten hoitotyön esihenkilöt kokevat työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät muutostilanteissa?

## 6 KUAILEVA KIRJALLISUUSKATSAUS TUTKIMUSMENETELMÄNÄ

Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta luonnehditaan usein tutkimukseksi tutkimuksista, koska se kerää tietoa jo olemassa olevista tutkimuksista, niiden tuloksista ja niin ne ikään toimivat perustana uusille tutkimustuloksille. Kirjallisuuskatsauksia on kolmea eri tyyppiä: Kuvaileva kirjallisuus katsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. (Salminen 2011, 1.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on hyvin yleinen käytetyistä kirjallisuuskatsaus-tyypeistä. Niissä käytetyt aineistot ovat laajoja, ja niitä eivät rajaa tiukat metodiset säännöt, minkä vuoksi tutkittava ilmiö pystytään kuvaamaan laaja-alaisesti. (Salminen 2011, 6.) Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on tyypiltään aineistolähtöinen ja tavoittelee kokonaisvaltaista ilmiön ymmärtämistä (Kangasniemi ym. 2013, 291–292). Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa noudatetaan järjestelmällistä ja avointa menetelmää, johon kuuluvat aineiston haku, seulonta ja luokittelu. Tutkija erittelee löydetyistä tutkimuksista tunnusomaisia piirteitä, kuten tutkimusmenetelmän, aineistonkeruumenetelmän ja tutkimustulokset. (Paré & Kitsiou 2017.)

Kirjallisuuskatsaus etenee vaiheittain, joita ovat 1. katsauksen tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittäminen, 2. kirjallisuushaku ja aineiston valinta, 3. tutkimusten arviointi, 4. aineiston analyysi ja synteesi sekä 5. tulosten raportointi (Stolt ym. 2015, 23). Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta ja koko tutkimusprosessia ohjaa tutkimuskysymys. Tutkimuskysymyksen tulee olla tarpeeksi tarkka ja rajattu, jotta tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella perustavanlaatuisesti. Toisaalta tutkimuskysymys voi olla myös väljä, jos ilmiötä halutaan tutkia monesta näkökulmasta. Erityisen hyvä kuvaileva kirjallisuuskatsaus on silloin, kun aihe on hajanainen tai pirstaleinen. (Kangasniemi ym. 2013, 294–295.) Alustavassa aineiston haussa huomattiin, että opinnäytetyön aihe on melko spesifinen, eikä aiempia tutkimuksia hoitotyön esihenkilöiden kokemista psykososiaalisista kuormitustekijöistä muutostilanteissa ole tehty kovin montaa. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla pystytään kokoamaan aiheesta tietoa johdonmukaiseksi koosteeksi ja se sopii parhaiten aiheen näkökulman tutkimiseen.

## 6.1 Aineiston valinta ja keruu

Tässä luvussa käydään läpi kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen tarvittavien aineistojen valintaa ja keruuta vaiheittain. Tiedonhaku toteutettiin kevään 2022 aikana. Aineistot kerättiin Finna-, PubMed- ja Medic-tietokannoista sekä manuaalisesti hakemalla.

Tiedonhaku aloitettiin määrittelemällä aiheen kannalta keskeiset käsitteet, joita käytimme hakusanoina aineistoja etsittäessä edellä mainituista tietokannoista. Opinnäytetyön keskeisiksi käsitteiksi valikoituivat esimies/esihenkilö, osastonhoitaja, kokemus, muutosjohtaminen ja organisaatiomuutos. Aineistohauissa käytetyt keskeiset käsitteet ovat esitelty myös liitteessä 1. Aineistojen haussa hyödynnettiin myös opinnäytetyön tekijöiden oppilaitoksen informaation apua. Tavoitteena oli löytää laadullisia tutkimuksia, joissa olisi mahdollisimman paljon kuvattuna esihenkilöiden subjektiivisia kokemuksia muutostilanteista ja niiden johtamisesta.

Tutkimukseen etsittiin pääasiassa suomalaisia tutkimuksia, vaikka alustavien hakujen perusteella huomattiinkin, että aiheesta on tehty niukasti suomenkielisiä tutkimuksia. Kansainvälisiä tutkimuksia etsiessä todettiin, ettei näin tarkkaan rajatusta aiheesta ole tehty englanninkielisiä tutkimuksia kovin montaa. Useimmiten tutkimukset käsittelevät sairaanhoitajien kokemuksia muutoksessa, tai millaisia ominaisuuksia esihenkilöllä tulee olla, jotta muutoksia voidaan tehdä. Monessa tutkimuksessa tarkasteltiin hyvän esihenkilön johtamistaitoja, tai millainen vaikutus esihenkilön johtotyylillä on alaisiin. Oli selvää, että esihenkilöiden psykososiaalisia kuormitustekijöitä ja kokemuksia muutostilanteissa on tutkittu vähäisissä määrin.

Tiedonhaussa muodostettiin sisäänotto- ja poissulkukriteereitä (taulukko 1), jotta varmistuttiin tiedonhaun systemaattisesta toteutumisesta. Hakukriteereillä varmistettiin, että tieto on ajankohtaista ja huomio pysyi aiheessa. Aineiston tuli olla tieteellinen tutkimus, väitöskirja, pro gradu -tutkielma, YAMK-opinnäytetyö tai tieteellinen artikkeli.

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Tieteellinen tutkimus, tieteellinen artikkeli, YAMK-opinnäytetyö, pro Gradu - tutkielma, väitöskirja	AMK-opinnäytetyö
Kieli: suomi ja englanti	Muut kielet
Tutkimustieto vuosilta 2010–2022	Ennen vuotta 2010 tehdyt tutkimukset
Maksuton	Maksullinen
Saatavissa koko aineisto	Vain abstrakti

Ensimmäinen tiedonhaku toteutettiin suomalaista Medic-tietokantaa käyttäen, ja haussa etsittiin suomenkielisiä tutkimuksia. Hakusanat muokkautuivat nykyiseen muotoonsa toteuttaessamme hakuja. Hakusanoina ensimmäisessä haussa olivat organisaatiouudistu\* AND hoitotyön johtam\*. Haku rajattiin vuosille 2010–2021, ja julkaisutyypeiksi rajattiin gradu, väitöskirja ja alkuperäistutkimus. Näillä hakuehdoilla tuloksia tuli yhteensä 17, ja niistä vain yksi valikoitui tutkimukseen otsikon perusteella. Toisessa haussa hakusanoiksi vaihtuivat uudistu\* AND lähiesimie\*. Vuodet rajattiin 2010–2021 välille, ja julkaisutyyppit olivat samat kuin aikaisemmassa. Hakutuloksia näillä kriteereillä tuli neljä kappaletta, joista jälleen otsikon perusteella valikoitui vain yksi tutkimukseen. Viimeinen Medic-tietokantaan tehty haku tehtiin hakusanoilla muutosjoht\* AND organisaatio\* AND kokemu\*. Vuosirajaus tehtiin välille 2010–2021, ja julkaisutyyppit rajattiin jälleen graduun, väitöskirjaan ja alkuperäistutkimukseen. Tuloksia tuli vain kaksi, joista toinen valittiin mukaan tutkimukseen. Medic-tietokannasta valikoitui katsaukseen yhteensä kolme tutkimusta.

Halusimme löytää myös YAMK-opinnäytetöitä, joita ei Medic-tietokannassa ollut saatavilla, joten käytimme myös Finna-tietokantaa. Ensimmäisessä haussa käytettiin hakusanoja esihen\* AND muutos\* AND koke\*. Haku rajattiin vuosiin 2010–2022 ja julkaisutyyppiksi vain YAMK-opinnäytetyöt. Tuloksia tuli 18, joista yksi valikoitui tutkimukseen. Tehtiin vielä toinen haku samaan tietokantaan sanoilla muutosjoht\* AND osastonhoit\*. Tuloksia tuli 23 ja niistä yksi valikoitui tutkimukseen.

Kolmannessa tiedonhaussa käytettiin PudMed-hakutietokantaa, jotta saatiin katsaukseen mukaan myös kansainvälisiä tutkimuksia. Apua hakuprosessiin

saatiin oppilaitoksemme informaattikolta. Ensimmäisen kerran haku tehtiin PubMediin sanoilla "nurse manager" OR "nurse leader" AND "organizational change". Lisäksi hakurajoituksena oli "free full text", eli tutkimuksen täytyi löytyä kokonaisuudessaan maksuttomana. Tällä haulla ei löytynyt yhtäkään tutkimusta. Hakusanat vaihdettiin sanoihin "nurse manager" OR "nurse leader" AND experienc\* AND organization\*. Näillä hakusanoilla löytyi 22 tulosta, mutta luettuamme tutkimukset tarkemmin, yksikään ei ollut sisällöltään sopiva työhömmme. Viimeinen haku PubMediin tehtiin sanoilla "nurse manager" OR "nurse leader" AND "health care reform". Kun kriteerinä oli tekstin saatavuus maksutta, löytyi yksi tutkimus, joka valittiin työhön. PubMedistä löytyi loppujen lopuksi yksi englanninkielinen tutkimus, joka sopi kirjallisuuskatsauksemme.

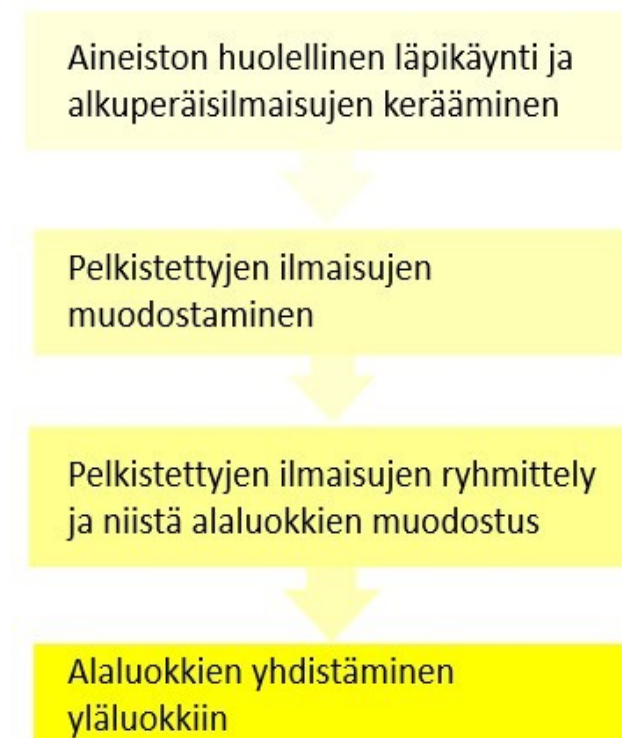
Kirjallisuuskatsaukseen haluttiin useampi kansainvälinen tutkimus, joten englanninkielisiä tutkimuksia haettiin vielä manuaalisesti monilla termeillä ja lauseilla. Lopulta manuaalisella haulla löytyi kaksi sopivaa englanninkielistä tutkimusta. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui yhteensä kahdeksan tutkimusta, joista kolme oli kansainvälisiä. Käytettyjen aineistojen sisältö ja keskeiset tulokset ovat esitelty tutkimustaulukossa (liite 2/3). Opinnäytetyön tekijät toteuttivat kumpikin omat hakunsa, minkä jälkeen valitut tutkimukset käytiin yhdessä läpi. Näin tarkistettiin, että sisältö on varmasti työhön soveltuvaa ja sitä voitiin arvioida kriittisesti useammasta näkökulmasta.

## **6.2 Aineiston analysointi**

Analyysimenetelmä on konkreettinen tapa, jolla aineistoa käsitellään eli analysoidaan. Laadullista analyysiä voi tehdä monella eri menetelmällä, jolloin joudutaan tekemään valinta käytetyn analyysimenetelmän suhteen. Menetelmä ei voi olla sattumanvarainen, vaan sen tulisi sopia yhteen tutkimusongelman, teoreettisen viitekehyksen ja käytettävien aineistojen kanssa. Aineiston analyysiprosessi sisältää monta askelta. Analyysi aloitetaan tutustumalla aineistoon ja kokoamalla siitä yleiskuva. Aineisto muutetaan tutkittavaan muotoon ja sitä aletaan analysoida valitun menetelmän keinoin. Aineistoa tarkastellaan huolellisesti, sitä jäsennellään, eritellään ja pohditaan. Tutkijan tehtävänä on nostaa aineistosta esiin tutkimusongelman kannalta keskeiset asiat. (Günther ym. s. a.)

Opinnäytetyössä on käytetty analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestellä aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon ilman, että sisällön informaatio häviää. Hajanainen aineisto kootaan mielekkääksi ja yhtenäiseksi paketiksi tutkittavasta ilmiöstä. Tällä tavalla ilmiöstä voidaan tehdä valideja johtopäätelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91.)

Sisällönanalyysi voidaan tehdä kahdella eri menetelmällä induktiivisesti tai deduktiivisesti. Tutkimuksen tarkoitus määrää sen kumpaa käytetään. Tähän opinnäytetyöhön kerätyt aineistot analysoidaan deduktiivisella eli teorialähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä. Siinä tehdään aikaisemman tiedon perusteella analyysirunko, johon etsitään sisällöllisesti sopivia asioita kerätystä aineistosta. (Kyngäs ym. 2011, 139.) Teorialähtöisessä analyysissä tutkittava ilmiö siis määritellään jo tunnetun tiedon mukaisesti. Aikaisempaa tietoa testataan uudessa kontekstissa, ja työn teoriaosassa on muovailtu valmiiksi esimerkiksi kategoriat, joihin aineistoa suhteutetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 82.) Teorialähtöisen sisällönanalyysin eteneminen on esillä kuvassa 2.



Kuva 2. Teorialähtöisen sisällönanalyysin eteneminen työssä



Aineiston analysointivaihe aloitettiin siten, että tutkijat perehtyivät kirjallisuuskatsaukseen valittuihin tutkimuksiin omilla tahoillaan. Tutkimuksista etsittiin vastatusta varsinaiseen tutkimuskysymykseen sekä kolmeen alakysymykseen. Tutkimusten tulokset -osioista etsittiin alkuperäisilmaisuja, jotka vastasivat tutkimuskysymykseemme eli esihenkilöiden kokemuksia psykososiaalisista kuormitustekijöistä muutostilanteissa. Jokaiselle alakysymykselle muodostettiin oma sisällönanalyysitaulukkonsa. Tutkimuksista eroteltiin alkuperäisilmaisut, joista muodostettiin pelkistetyt ilmaisut. Tämän työn sisällönanalyysitaulukoista on jätetty alkuperäisilmaisut pois, koska ne olivat melko pitkiä, ja taulukot ovat selkeämpiä ilman niitä. Pelkistetyt ilmaisut on kirjoitettu taulukoihin eri väreillä, jotta on helpompaa seurata, mistä tutkimuksesta kukin ilmaisu on peräisin. Tutkimusten värikoodit on merkitty viimeisen analyysitaulukon jälkeen (ks. liite 5/9).

Kolme tutkimuskysymyksen alakysymystä muodostivat yläkategoriat, joihin sijoitettiin saadut alakategoriat. Alakategoriat muodostettiin luokittelemalla samankaltaisia kokemuksia sisältävät pelkistetyt ilmaukset. Alakategoriat tehtiin pitämällä mielessä se, ettei opinnäytetyön tarkoituksena ollut etsiä psykososiaalisia kuormitustekijöitä, vaan esihenkilöiden kokemuksia niistä.

## **7 TULOKSET**

Tässä luvussa käsitellään kirjallisuuskatsauksen tuloksia. Opinnäytetyötä ohjasi päätutkimuskysymys sekä kolme alakysymystä. Alakysymyksinä kysyttiin, miten hoitotyön esihenkilöt kokevat työn sosiaaliseen, työn sisältöön ja työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät muutostilanteissa. Tuloksia etsittiin jokainen alakysymys mielessä pitäen, ja mihin kolmesta alakysymyksestä löydetty tulokset vastaavat.

### **7.1 Työn sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät muutostilanteissa**

Sisällönanalyysissä keskeisimmiksi muutostilanteiden sosiaaliseen toimivuuteen liittyviksi kuormitustekijöiksi nousivat muutosvastarinta sekä työntekijöiden tiedottaminen, motivointi, johtaminen sekä heidän väliset konfliktinsa.

Myös esimiehen oma tavoittamattomuus nousi esille. Esihenkilöiden kokemukset näistä kuormitustekijöistä vaihtelivat hieman tutkimusten välillä.

Pakkasen (2011, 68) pro gradu -tutkielmassa muutosvastarinta koettiin jopa tarpeellisena muutokseen kuuluvaksi asiaksi. Se tuo muutokseen kriittisen ja rakentavan näkökulman. Kuitenkin suurin osa muutosvastarintaan esihenkilöiden kokemuksista liittyen muutosvastarintaan olivat negatiivisia. Rantasen (2012, 57) teettämässä pro gradu -tutkielmassaan todetaan muutosvastarinnasta koituneiden negatiivisten tunteiden vastaanottamisen olleen rankka kokemus esihenkilölle, jolloin sitä voidaan pitää esihenkilöä kuormittavana asiana. Näin todettiin myös Jokelan ja Roslundin (2021, 37) YAMK-opinnäytetyössä. Yhtäläisyyksiä löytyi vielä myös Pakkasen (2011, 69) tutkielmasta, jossa esihenkilöt kuvailivat muutosvastarintaa raskaaksi ja voimavaroja vieväksi tekijäksi. Samassa tutkielmassa esihenkilöt kuvaavat muutosvastarinnan aiheuttavan heille lisätyötä ja pitkittävän muutosprosessia, jolloin sen voidaan todeta olevan myös esihenkilöä työllistävä asia. Muutosvastarinnan koettiin olevan ajoittain myös aiheutonta ja työilmapiiriä haittaava tekijä (Pakkanen 2011, 65–69).

Esihenkilöt kokivat monet asiat muutostilanteissa haasteellisiksi. Tutkimuksissa nousivat esille työntekijöiden tiedottamisen haasteellisuus (ks. Vázquez-Calatayud ym. 2021), työntekijöiden motivoinnin haasteellisuus (ks. Saarela ym. 2018, 93), työntekijöiden tavoittamattomuuden haasteellisuus (ks. Lonka 2018, 29), työntekijöiden huomioimisen haasteellisuus (ks. Saarela ym. 2018, 93), työntekijöiden näkemyserojen haasteellisuus (ks. Lonka 2018, 28) sekä myös muutosvastarinta koettiin haasteellisena (ks. Pakkanen 2011, 68). Riittä-mättömyyden kokemus nousi esille esihenkilöille oman saavuttamattomuuden sekä työntekijöiden johtamisessa (Jokela & Roslund 2021, 29; Rantanen 2012, 57). Henkilökunnan väliset konfliktit muutostilanteissa koettiin vaativina (ks. Tingvoll ym. 2016). Pakkasen (2011, 62) tutkielmassa todetaan kuitenkin negatiivisen vastarinnan olevan sitä vähempää mitä toimivampi työyhteisö on ennestään.

## 7.2 Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät muutostilanteissa

Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät muutostilanteissa aiheuttivat monenlaisia kokemuksia esihenkilöissä. Yhtenä toistuvana asiana tutkimuksista nousi esille epävarmuuden tunteet niin muutosten kuin työtehtävien osalta. Jokelan ja Roslundin (2021, 36) tutkimuksessa esihenkilöt kokivat työtehtävät epäselviksi ja epävarmuutta lisäsi se, ettei heillä ollut joihinkin työtehtäviin tarpeeksi osaamista ja koulutusta. Muutostilanteet ja niiden äkillisyys loivat epävarmuutta, ja varsinkin COVID-19-pandemian takia jatkuvasti muuttuvassa organisaatiossa päätösten teko tuntui epävarmalta, sillä niitä jouduttiin tekemään ilman ajantasaista tietoa ja yhteisymmärrystä (Rantanen 2012, 56; Vázquez-Calatayud ym. 2021).

Esihenkilöt kokivat muutosjohtamisen työssään vaikeaksi ja stressaavaksi, sekä erityisen haasteelliseksi silloin, kun muutokset tulivat lyhyellä varoitusaajalla. Muutosvastarintaa kohdatessa muutosjohtaminen koettiin väsyttäväksi ja voimavaroja vieväksi. (Pakkanen 2011, 56, 57, 69.) Muutostilanteita kuvattiin raskaiksi ajoiksi (Rantanen 2012, 59).

Lonkan (2018, 28) pro gradu -tutkielmassa erääksi työn sisältöön liittyvien kokemusten kokonaisuudeksi muodostui aikataulujen sekavuus. Muutosten koettiin sekoittavan omat aikataulut, eivätkä omat suunnitelmat ajankäytön suhteen toteutuneet. Työaikaa tuntui olevan niukasti. Uusia työtehtäviä tulee lähijohtajien mukaan yllättäen monilta eri osapuolilta, aiheuttaen useita keskeytyksiä työpäivän aikana.

Muutosten myötä muuttui myös itse työn sisältö. Saarelan ym. (2018, 92) mukaan sosiaali- ja terveydenhuoltouudistus hankaloitti lähiesihenkilöiden muuttuvan toimintaympäristön hallintaa. Esihenkilöt kokivat työnteon heikentyvän kauemmas siirtyvän hallinnon vuoksi. Mukautumista uudenlaiseen toimintaympäristöön pidettiin haasteena. Kuitenkin samassa tutkimuksessa lähiesihenkilöt toivat esille ymmärtävänsä, että työn muuttuminen ja kehittyminen ovat tulevaisuudessa osa normaalia työtä. Jokela ja Roslundin (2021, 36) tutkimuksessa esihenkilöiden mukaan työtehtävät olivat epäselviä, sillä ne tuntuivat vaikeilta hahmottaa ja hallita. Eräs hoitotyön johtaja kertoi, että Norjassa tehdyn terveydenhuoltouudistuksen myötä heidän on tunnettava entistä enemmän toimintaa ohjaavia lakeja (Tingvoll ym. 2016).

Viimeiseksi alakategoriaksi työn sisältöön liittyvistä kuormitustekijöiden kokemuksista muodostui lisääntynyt tuen tarve. Muutostilanteessa lähijohtajat kaipaivat lisätukea budjetin laadintaan, sillä budjetin suunnitteluun tarvittavat perustiedot eivät ole osa hoitotyön johtajan perustutkintoa. Myös muutosjohtamiseen kaivattiin koulutusta ja lisää työkaluja. (Lonka 2018, 29, 33.) Hoitotyön johtajat kokivat kollegiaalisen tuen olevan tärkeää, mutta yksinäisyyden tunteet olivat yleisiä johtajien keskuudessa. Useat hoitotyön johtajat tunsivat itsensä jopa voimattomiksi. (Tingvoll ym. 2016.)

### **7.3 Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät muutostilanteissa**

Esimiehet kokivat työn järjestelyissä resurssien olevan riittämättömiä. Muutosjohtamiseen ja muutokseen sopeutumiseen varattu aika koettiin liian vähäiseksi (Pakkanen 2011, 82; Lonka 2018, 34). Sote-uudistuksen toteutuessa ongelmana oli esihenkilöiden mukaan työajan riittävyys (Saarela ym. 2018, 93). Aika ei ollut ainoa resurssi, josta tuntui olevan puutetta jatkuvasti. Useassa tutkimuksessa tulivat esille esihenkilöiden huolet sekä taloudellisten resurssien että henkilöstön riittävyydestä (ks. Lonka 2018, 29; Pakkanen 2011, 55). Tingvollin ym. (2016) mukaan koettiin vaikeuksia löytää pätevää henkilökuntaa erityisesti viikonlopuille, iltavuoroihin ja juhlapyhien ajaksi. Myös Boyalin & Hewisonin (2015, 42) tutkimuksessa ylihoitajat esittivät huolensa työvoiman saamisesta.

Työn järjestelyissä nousi esiin eräänä toistuvana ilmaisuna ”haasteellisuus”. Monenlaisia asioita koettiin haasteellisiksi. Resursseista huolehtimisessa erityisen haasteellisia olivat ne tilanteet, kun resursseihin tuli äkillisesti muutoksia. Vaikka resursseissa ei olisi ollut puutteita, yllättävät poikkeamat suuren potilasmäärän tai henkilöstön sairastamisen vuoksi aiheuttivat haasteita lähijohtajille. (Lonka 2018, 28.) Saarelan ym. (2018, 91–92) tutkimuksessa lähiesimiehet kuvasivat palvelujen toimivuuden varmistamisen haasteelliseksi sote-uudistuksessa. Toimivuutta haittaa esimerkiksi se, että palveluiden tulisi olla saatavilla myös sellaisilla alueilla, joissa palveluiden tuottaminen ei ole taloudellista. Samassa tutkimuksessa arvioitiin, että asiakkaiden neuvonnan tarve lisääntyy, joka asettaa haasteeksi riittävän neuvonnan antamisen asiakkaille.

Muutoksilla oli useassa suhteessa työhyvinvointia laskeva vaikutus. Esihenkilöt toivat esille, että muutostilanteiden aikana heidän työmääränsä kasvoi, mikä koettiin uuvuttavana ja työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavana asiana. Kiire vaikeutti työskentelyä ja tiukat aikataulut vähensivät työhyvinvointia. Suuri työmäärä nostatti esiin riittämättömyyden tunteita. (Jokela & Roslund 2021, 36–37.) Riittämättömyyden tunteita esiintyi myös silloin, kun lähijohtajat kohtasivat uusia asioita muutostilanteissa (Lonka 2018, 34). Organisaatiomuutokset toivat mukanaan lisätöitä perustyön rinnalle, ja tämä aiempaa suurempi työmäärä koettiin kuormittavana. Kuormitusta esihenkilöiden työpäivään toivat lisäksi toistuvat ylityötunnit. (Jokela & Roslund 2021, 36–37.)

## **8 POHDINTA**

Tässä luvussa tarkastellaan saatuja tuloksia peilaten niitä opinnäytetyöhön kerättyyn teorian tietoon. Opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä pohditaan myös tämän luvun alla. Viimeiseksi esitetään johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset tulosten pohjalta.

### **8.1 Tulosten tarkastelu**

Tässä osiossa käydään läpi saatuja tuloksia ja tarkastellaan niitä teoriapohjaan viitaten. Kirjallisuuskatsauksen avulla kerättyjen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että muutostilanteet kuormittavat hoitotyön esihenkilöitä merkittävästi. Tämä tuli esille keräämistä esihenkilöiden subjektiivisista kokemuksista, jotka olivat suurimmaksi osaksi negatiivisia. Työsuojeluhallinnon (2015) sivuilla avattiin psykososiaalisen kuormituksen merkitystä ja millaisia kuormitustekijöitä työssä voi ilmetä. Kivisen ja Lindebergin (2020) artikkelissa esihenkilön epäedullisiksi psykososiaalisiksi kuormitustekijöiksi nimettiin esimerkiksi esihenkilön lähijohtajan tuen puute, työn pirstaleisuus, työmäärän suuruus sekä riittävän työajan puute. Samoja kuormitustekijöitä löytyi useita myös käytetyistä tutkimuksista.

Teoriatietoa kerätessä huomattiin, että esihenkilö nähdään usein työntekijöiden työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Esihenkilö ei kuitenkaan pysty edistämään työntekijöidensä hyvinvointia, jos hän itse on kuormittunut. Muutosten ollessa kuormittavia prosesseja pitäisi korostuneesti huomioida ylemmältä joh-

dolta saatu tuki, jotta vältetään esihenkilön liiallinen kuormittuminen. Haastatellut esihenkilöt kokivatkin, että työyhteisön luomat paineet ja kritiikki tekivät esihenkilön työstä muutostilanteissa vastuullista ja yksinäistä työtä (Rantanen 2012, 59). Tällöin esihenkilöiden kollegiaalisen tuen merkitys korostuu. On tärkeää, että esihenkilölläkin on mahdollista jakaa ajatuksia vaikeissa muutosjohtamistilanteissa. (Pakkanen 2011, 63.) Böckerman ym. (2017, 2) toteavat, että sosiaalinen kanssakäyminen työtovereiden kanssa lisää työhyvinvointia ja lieventää kuormitusta. Tingvollin ym. (2016) tutkimuksessa hoitotyön johtajilla oli samansuuntaisia ajatuksia, mutta he eivät saaneet kaipaamaansa sosiaalista tukea ja kokivat siksi paljon yksinäisyyttä ja voimattomuutta työssään.

Esihenkilöiden rooli korostuu muutostilanteissa, sillä heidän odotetaan toimivan muutosten eteenpäinviejänä ja viestittäjänä. Järvensivun ym. (2011, 8) mukaan työntekijät saattavat kokea tiedottamisen olevan puutteellista, mikä yhdistetään heikkoon esimiestyöhön. Kuitenkaan kyse ei ole välttämättä esihenkilön puutteista, vaan siitä, että muutoksia tulee niin nopeasti, että päätöksenteko pitkittyy eikä muutoksista ole siksi voitu tiedottaa aiemmin. Esihenkilöt kokevat siis syytösten kohdistuvan heihin, vaikka he eivät ole voineet vaikuttaa asioihin. Pakkasen (2011, 65–66) tutkimuksessa osastonhoitajat kokivatkin muutosvastarinnan henkilöityvän heitä kohtaan. Muutoksista syytettiin osastonhoitajia ja muutosvastarinta tuntui heikentävän työilmapiiriä.

Böckermanin ym. (2017, 1–2) mukaan työ on erityisen kuluttavaa silloin, kun työn vaatimukset ovat korkeat, mutta vaikutusmahdollisuudet ovat pienet. Tällainen työ laskee työhyvinvointia. Tutkimuksissa kävikin ilmi, että esihenkilöt kokivat vastuun stressaavaksi ja suuren työmäärän kuormittavaksi. Useassa tutkimuksessa esihenkilöt toivat esiin muutoksen vaikuttavan työhyvinvointia laskevaksi. Muun muassa tiukat aikataulut ja lisääntyneet uudet työtehtävät laskivat työhyvinvointia (Jokela & Roslund 2021, 35–37). Nykyisin työn psykososiaalisella kuormituksella on suurempi merkitys työhyvinvoinnille, sillä henkinen työ ja vuorovaikutustaitojen rooli ovat lisääntyneet (Kivekäs 2018, 119). Tutkimusten tuloksissa huomattiin, että juuri henkinen työskentely ja hankaluudet vuorovaikutuksessa kuormittivat esihenkilöitä. Usein tuloksissa nousi esille muutostilanteiden henkinen kuormittavuus ja muutosvastarinnan kohtaamisen haasteet. Löydetyt tulokset ovat siis linjassa Kivekkään (2018, 119) huomioiden kanssa.

## 8.2 Luotettavuus ja eettisyys

Eettisesti hyväksyttävän ja luotettavan tutkimuksen ja uskottavien tulosten ehdonä on, että tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellytysten mukaisesti. Noudatimme opinnäytetyössämme tutkimuseettisen neuvottelukunnan asettamia hyvän tieteellisen käytännön ohjeita. Otimme työssämme muiden tutkijoiden työt ja saavutukset pätevällä tavalla huomioon viittaamalla heidän tutkimuksiinsa tai julkaisuihinsa asianmukaisesti tekemällä viitemerkinnät, jotka olemme sisällyttäneet tekstiin. Sovelsimme työssämme tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä eettisiä tutkimus-, tiedonkeruu- ja arviointimetoja. Työssämme toteutetaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää tuloksia julkaistaessa. (ks. TENK 2012). Arvioimme opinnäytetyömme luotettavuutta ja eettisyyttä jokaisessa työn vaiheessa. Opinnäytetyön tekemiseen ei ole käytetty vilppiä tai plagiointia.

Opinnäytetyömme luotettavuutta lisää se, että työssämme on kaksi tekijää. Tiedonkeruuseen, tutkimusten tulosten analysointiin ja pohdintaan on osallistunut kaksi eri henkilöä. Tutkijoiden omat asenteet ja mielipiteet eivät ole vaikuttaneet saatuihin tutkimustuloksiin. Työssä käytetään vain tieteelliseen näyttöön perustuvia lähteitä, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Lähteille on määritetty sisäänottokriteerit.

Työn tekemiseen ja sen luotettavuuteen vaikuttaa tekijöiden ensikertalaisuus. Kumpikaan tekijöistä ei ole aiemmin tehnyt AMK-tasoista opinnäytetyötä. Työn tekeminen oli samalla oppimista tutkimustyöstä. Vähäisen kokemuksen vuoksi jotakin saattoi jäädä työssä huomioimatta. Työn tekemiseen saatiin kuitenkin tasaisin aikavälein ohjaavan opettajan ja muiden ammattitaitoisten henkilöiden tukea ja neuvoja, joita noudatettiin.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin näkökulmasta. Validiteetilla voidaan tarkastella, onko tutkimuksella pystytty mittaamaan juuri sitä, mitä haluttiinkin mitata. Tällä tarkoitetaan sitä, onko teoreettiset käsitteet pystytty yhdistämään tutkimuksessa havaittaviin mitattaviin ominaisuuksiin. Ulkoisella validiteetilla viitataan siihen, voidaanko saatuja tuloksia yleistää perusjoukkoon, joka ei kuulu tutkimuksessa tarkasteltuun otokseen. (Kankkunen &

Vehviläinen-Julkunen 2017, 189.) Tässä opinnäytetyössä on tarpeen miettiä, voidaanko saatuja tuloksia yleistää jokaiseen hoitotyön alan esihenkilöihin. On esimerkiksi mahdollista, että erikoissairaanhoidon esihenkilöt kokevat muutokset hyvin eri tavalla kuin palveluasumisen sektorilla työskentelevät esihenkilöt. On myös otettava huomioon se, että ulkomailla esihenkilön työnkuva saattaa poiketa suomalaisesta, ja tämä tulee muistaa kansainvälisiä lähteitä käytettäessä.

### **8.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset**

Pakkasen (2011, 70) tutkimuksessa sekä Järvensivun ym. (2011, 8) kirjassa tuodaan esille muutosten päällekkäisyys ja tiuha tahtisuus, jolloin on hyvä kyseenalaistaa, voidaanko varsinaista muutostilannetta enää edes määrittellä. Rajan vetäminen varsinaiseen muutostilanteeseen on näin todella häilyvä. Tulosten perusteella voitaisiin päätellä, että muutostilanteiden ollessa jatkuvia prosesseja myös esihenkilöiden kuormittuneisuus saattaisi olla jatkuvaa. Esihenkilön jatkuva kuormittuneisuus ei kuitenkaan ole toivottavaa, sillä hänellä on kuitenkin tärkeä rooli työntekijöiden motivoijana muutostilanteissa. Jos esihenkilöllä ei kuitenkaan ole oman kuormittuneisuutensa vuoksi voimavaroja johtaa, tiedottaa ja motivoida työntekijöitä, muutos saattaisi jäädä puutteelliseksi tai olla jopa toteutumatta lainkaan. Herääkin kysymys, onko nykyinen muutosten tahti liiallinen yhden esihenkilön harteille.

Muutostilanteiden voidaan todeta aiheuttavan esihenkilöille lisätöitä ja uudenlaista vastuuta. Esihenkilöiden täytyisi silti kyetä muutosjohtamiseen perustöidensä ohella. Monesti esihenkilöt tunsivat kiireen olevan jokahetkistä, eikä aikaa riittänyt kaikkiin työtehtäviin. Muutosten koettiin tiukentavan aikatauluja entisestään. Voidaan mahdollisesti päätellä, että muutosten tuoma työmäärä on liikaa esihenkilölle eikä hän kykene täyttämään työnsä asettamia odotuksia. Työtehtäviä pitäisi pystyä jakamaan tasaisemmin organisaatiossa muutosten tapahtuessa.

Esihenkilöiden kuormittuvuutta voitaisiin mahdollisesti vähentää esimerkiksi lisäämällä heidän määräänsä yksikössä, tarjoamalla työnohjausta ja varmistaa ylemmän johdon tuen saatavuus. Myös työkuvan selkeyttämisellä ja vastuiden



jaolla voisi olla positiivisia vaikutuksia. Esihenkilölle tulisi antaa enemmän aikaa muutoksen suunnitteluun, joka edesauttaisi muutoksen onnistumista.

Jatkotutkimusehdotuksena olisi mielenkiintoista toteuttaa yliopistotasoinen tutkimus tämän opinnäytetyön aiheesta sekä hoitotyön esihenkilöiden tai lähijohdajien kuormittumisesta koronapandemian aikana. Koska muutostilanteet ovat jatkuvia eivätkä enää yksittäisiä tapahtumia, olisi hyvä selvittää, miten esihenkilöitä ja hoitohenkilökuntaa valmistellaan jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin.

Näin voidaan saada selville, tarvitseeko henkilökunta lisäkoulutusta muutostilanteiden tueksi. Olisi tärkeää kehittää selviä ohjeita, miten muutokseen voi sopeutua paremmin ja miten sitä voi johtaa tavalla, joka ei kuormita esihenkilöitä eikä muuta henkilökuntaa.

## LÄHTEET

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ahola, K., Tuisku, K., Rossi, H. 2018. Työuupumus (burnout). Terveyskirjasto. Duodecim. WWW-dokumentti. Päivitetty 29.6.2018. Saatavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681> [viitattu 16.2.2022].

Ala-Mursula, L., Aminoff, M., Antti-Poika, M., Kivekäs, T., Korppoo, L., Laitinen, J., Martimo, K.-P., Räsänen, K., Sauni, R., Tarvainen, K., Tienhaara, A., Uitti, J., Viikari-Juntura, E. 2018. Työstä terveyttä. Duodecim. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

American Society for Quality. 2021. What is Change Management? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://asq.org/quality-resources/change-management> [viitattu 14.3.2022].

Boyal, A. & Hewison, A. 2015. Exploring senior nurses' experiences of leading organizational change. *Leadership in Health Services* 1, 37–51. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/lhs-03-2015-0005> [viitattu 16.4.2022].

Böckerman, P., Kangasniemi, M. & Kauhanen, A. 2017. Esimiehen tuki – olennainen osa työhyvinvointia. ETLA muistio No 57. PDF-dokumentti. Julkaistu 23.8.2017. Saatavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-57.pdf> [viitattu 17.1.2022].

Günther, K., Hasanen, K & Juhila, K. s. a. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetaelmaopetus/kvalii/> [viitattu 6.3.2022].

Jokela, E. & Roslund, A. 2021. Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemukset organisaatiomuutoksen aikana. Tampereen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. YAMK-opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021112120886> [viitattu 14.4.2022].

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Järvensivu, A. 2011. Esimiesten työhyvinvointi. Tampereen yliopisto. PowerPoint-esitys. Saatavissa: <https://docplayer.fi/6523687-Esimiesten-tyohyvinvointi-anu-jarvensivu-ft-erikoistutkija-tyoelaman-tutkimuskeskus-tampereen-yliopisto-anu-jarvensivu-uta-fi.html> [viitattu 7.2.2022].

Järvensivu, A., Kervinen, H., Syrjä, S. 2011. Esimiesten työhyvinvointi. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Esimehen-ty%C3%B6hyvinvointi.pdf> [viitattu 7.2.2022].

Järvinen, P. 2016. Onnistu Esimiehenä. 12. Painos. Helsinki: Alma Talent.

Kalkas, H. & Sarvimäki, A. 2002. Hoitotyön etiikan perusteet. 5.–7. painos. Porvoo: WSOY.

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S.-M., Pietilä, A.-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. *Hoitotiede* 4, 291–301. PDF-dokumentti. Päivitetty 13.5.2013. Saatavissa: [https://elektra-helsinki-fi.ezproxy.xamk.fi/se/h/0786-5686/25/4/kuvailev.pdf](https://elektra-helsinki.fi.ezproxy.xamk.fi/se/h/0786-5686/25/4/kuvailev.pdf) [viitattu 6.3.2022].

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. 3.–5. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 8.5.2022].

Kaurio, J. & Kuisma, A. 2020. Hoitotyön esimies näyttöön perustuvan toiminnan edistäjänä. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. YAMK-opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020102221533> [viitattu 30.10.2021].

Kivinen, L. & Lindeberg, M. 2020. Psykososiaalinen kuormitus esimiestyössä. *Työterveyshoitaja*. Verkkolehti. Saatavissa: [https://issuu.com/suomenuusiokuorioy/docs/tth-220-painoon\\_web](https://issuu.com/suomenuusiokuorioy/docs/tth-220-painoon_web) [viitattu 19.1.2022].

Koikkalainen, P. & Rauhala, L. 2013. Potilaslähtöisyys – uhka vai mahdollisuus? *Tutkiva hoitotyö* 2, 44. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 26.2.2022].

Kuntaliitto.fi. 2017. Järjestämismvastuu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/palveluiden-jarjestaminen-ja-tuottaminen/jarjestamisvastuu> [viitattu 22.2.2022].

Kyngäs, H., Kääriäinen, M., Elo, S., Kanste, O. & Pölkki, T. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 2, 138–148.

Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 2., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Lonka, A. 2018. Hoitotyön johtaminen muutoksessa – lähijohtajien haastattelututkimus. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20180898> [viitattu 30.10.2021].

Mattila, A. S. 2018. Stressi. Terveyskirjasto. Duodecim. WWW-dokumentti. Päivitetty 1.4.2022. Saatavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00976> [viitattu 12.2.2022].

Mattila, L. & Pääkkönen, M. 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. Työturvallisuuskeskus. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/4660/Tyon\\_henkisten\\_kuormitustekijoiden\\_hallinta.pdf](https://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf) [viitattu 31.10.2021].

Niekka, H. 2019. Hoitotyön esimiesten psykososiaalinen työkuormitus. Hämeenlinnan korkeakoulukeskus. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, kriisityö. YAMK-opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019052913329> [viitattu 7.2.2022].

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134884/organisaatiomuutos%20esimiehen%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 16.3.2022].

Pakkanen, S. 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä - osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20120019> [viitattu 1.4.2022].

Paré, G. & Kitsiou, S. 2017. Methods for Literature Reviews. Teoksessa Lau, F. & Kuziemsky, C. (toim.) Handbook of eHealth Evaluation: An Evidence-based Approach. E-kirja. Victoria: University of Victoria. Saatavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK481590/> [viitattu 16.3.2022].

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rantanen, A. 2012. Kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtajuudesta yhdessä sairaanhoitopiirissä 1991–2002. Tampereen yliopisto. Hoitotiede. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-22728> [viitattu 7.4.2022].

Rautava-Nurmi, H., Westergård, A., Henttonen, T., Ojala, M. & Vuorinen, S. 2016. Hoitotyön taidot ja toiminnot. 5. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Saarela, M., Suominen, T. & Roos, M. 2018. Sosiaali- ja terveydenhuoltoudistuksesta aiheutuvat haasteet vanhuspalveluiden lähiesimiesten kuvamana. *Hoitotiede* 2, 87–98. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 30.10.2021].

Salminen, A. 2011. Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3> [viitattu 6.1.2021].

Salmisaari, T. 2016. Rakkaudesta muutokseen – merkintöjä muutosjohtamisesta. *Duodecim* 132, 2213–2220. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.terveysportti-fi.ezproxy.xamk.fi/xmedia/duo/duo13429.pdf> [viitattu 6.3.2022].

Sarajärvi, A., Mattila, L. & Rekola, L. 2011. Näyttöön perustuva toiminta: Avain hoitotyön kehittämiseen. 1. painos. Helsinki: WSOYpro.

Scott, E. 2020. What is chronic stress? Verywellmind. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.verywellmind.com/chronic-stress-3145104> [viitattu 28.2.2020]

Sosiaali- ja terveysministeriö. s.a. Lainsäädäntö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/sotepalvelut/lainsaadanto> [viitattu 22.2.2022].

Sosiaali- ja terveysministeriö. s.a. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 5.1.2022].

Sote-uudistus. 2021. Mitä lakeja sote-uudistuksessa säädetään? WWW-dokumentti. Päivitetty 29.6.2021. Saatavissa: <https://soteuudistus.fi/yleisia-kysymyksia-ja-vastauksia-sote-uudistuksesta> [22.2.2022].

STM. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön: Toimintaohjelma 2009–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-2919-7> [viitattu 4.3.2022].

Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja, sarja 73. Turku: Turun yliopisto.

Särkelä, K. 2015. Hoitotyön johtamisen vaikuttavuus hoitotyössä. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20150139> [viitattu 4.3.2022].

Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326.

Tikkanen, A. 2017. Jaksamisen haasteet terveydenhuollossa – opas esimiehille työssä jaksamisen tueksi. Savonia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala. YAMK-opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201703012819> [viitattu 30.10.2021].

TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) [viitattu 6.3.2022]

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Esimiesopas. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://lato.poutapilvi.fi/p4\\_kuntoutussaatio/files/575/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](http://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf) [viitattu 30.10.2021].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Tammi. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 7.3.2022].

Tingvoll, W., Sæterstrand, T. & McClusky, L. M. 2016. The challenges of primary health care nurse leaders in the wake of New Health Care Reform in Norway. *BMC Nursing* 66. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1186/s12912-016-0187-x> [viitattu 10.4.2022].

Työterveyslaitos s.a. Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa> [viitattu 14.3.2022].

Työsuojeluhallinto. 2015. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/1231702/Psykososiaalinen\\_kuormitus\\_tyopaikalla\\_25\\_11\\_2015.pdf/f083e3fb-f25f-44cf-8c45-d1ec414e41d4](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/1231702/Psykososiaalinen_kuormitus_tyopaikalla_25_11_2015.pdf/f083e3fb-f25f-44cf-8c45-d1ec414e41d4) [viitattu 24.10.2021].

Työsuojeluhallinto. 2021. Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat> [viitattu 24.10.2021].

Työturvallisuuskeskus. 2010. Työstä hyvinvointia. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/5624/Tyosta\\_hyvinvointia.pdf](https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf) [viitattu 29.3.2022].

Työturvallisuuskeskus s.a. Psykososiaalinen kuormitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus) [viitattu 30.10.21].

Vázquez-Calatayud, M., Regaira-Martínez, E., Rumeu-Casares, C., Paloma-Mora, B., Esain, A. & Oroviogicoechea, C. 2021. Experiences of frontline nurse managers during the COVID-19: A qualitative study. *Journal of Nursing Management* 1, 79–89. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/jonm.13488> [viitattu 17.4.2022].

## Tiedonhakutaulukko

Tietokanta	Hakusanat	Rajaukset	Hakutulokset	Valitut
Medic	organisaatiouudistu* AND hoitotyön johtam*	2010–2021, pro gradu, väitöskirja ja alkupe- räistutkimus. Kielenä suomi.	17	1
Medic	uudistu* AND lähiesimie*	2010–2021, pro gradu, väitöskirja ja alkupe- räistutkimus. Kielenä suomi.	4	1
Medic	muutosjoht* AND organisaatio* AND kokemu*	2010–2022, pro gradu, väitöskirja, alkupe- räistutkimus. Kielenä suomi.	2	1
Finna.fi	esihenk* AND muutos* AND koke*	2010–2022, YAMK-opinnäytetyö.	18	1
Finna.fi	muutosjoht* AND osastonhoit*	2010–2022, YAMK-opinnäytetyö.	23	1
PubMed	"nurse manager" OR "nurse leader" AND "organizational change"	Free full text	0	0
PubMed	"nurse manager" OR "nurse leader"	Free full text.	22	0

	AND experi- enc* AND or- ganization*			
PubMed	"nurse man- ager" OR "nurse leader" AND "health care reform"	Free full text.	1	1
Manuaalinen haku		Haku tehtiin englannin kie- lellä.		2
<b>Valittuja tutkimuksia yhteensä</b>				<b>8</b>



## Tutkimustaulukko

Tekijät, vuosi ja nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset
<p>Boyal Amunpreet &amp; Hewison Alistair. 2015. Exploring senior nurses' experiences of leading organizational change.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kolmen sairaalan ylihoitajien kokemuksia organisaatiomuutosten johtamisesta.</p>	<p>Puolistrukturoitu haastattelututkimus, aineisto analysoitiin teemoittelemalla.</p>	<p>Analyyssissä nousi esiin kolme teemaa: johtajuus ja työvoima, sisäiset vaikutteet; ja ulkoiset paineet. Muutoksen aikana tarkoituksenmukainen johtajuus oli tärkeää ja "heikoilla" johtajilla oli epäsuotuisa vaikutus tiimeihin. Huolta ilmaistiin taloudellisista rajoituksista ja niiden vaikutuksista potilashuoltoon. Ylihoitajat pyrkivät tuottamaan laadukasta palvelua rajoitetuista resursseista huolimatta. Keskittyminen operatiivisiin asioihin oli välttämätöntä vakauden ylläpitämiseksi muutosjaksoissa. Tämä kuitenkin esti ylihoitajia vaikuttamasta strategiseen päätöksentekoon organisaatioissaan.</p>
<p>Jokela Eeva &amp; Roslund Annika. 2021. Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemukset organisaatiomuutoksen aikana.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata erään yksikön esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvointiin kytkeytyen organisaation muutostilanteeseen muutosten johtamisen näkökulmasta.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, aineisto kerättiin teemahaastatteluna. Aineisto analysoitiin deduktiivisella sisälönanalyysillä.</p>	<p>Teemahaastattelun tulosten mukaan esihenkilöt kokivat haasteita hoitaa omaa perustehtäväänsä muutoksen aikana. Kollegoilta ja omalta esihenkilöltä saatu tuki koettiin tärkeänä. Esihenkilöt kantivat huolta henkilöstöstä ja työtiloista, mutta kokivat myös työn imua. Haastattelujen perusteella esihenkilöitä tukisi parhaiten riittävän tuen saaminen ylemmältä johdolta sekä avoin viestintä ja osallistumismahdollisuudet. Myös työn hallittavuuden edistäminen sekä palkitsemisen ja työn sujuvuuden kehittäminen.</p>

<p>Lonka Anu. 2018. Hoitotyön johtaminen muutoksessa – lähijohtajien haastattelututkimus</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata hoitotyön esimiesten kokemuksia muutoksista, ja johtamisen sisällön ja rakenteiden muuttamisesta.</p>	<p>Laadullinen tutkimus, puolistrukturoitu teemahaastattelu. Induktiivinen sisältöanalyysi.</p>	<p>Muutosten myönteisinä puolina koettiin henkilöstön kouluttaminen, uudet työtavat ja työkalut. Haasteina koettiin moniammatillinen yhteistyö, resurssien mitoitus, budjetin riittäminen ja etäjohtaminen. Haasteita olivat myös toimintaympäristöjen muuttaminen ja muutosprosessin läpivienti. Muutosten ymmärtäminen, toimimallien luominen ja kaikkien tavoittaminen muutoksista tiedottaessa koettiin hankalaksi. Kehityskohteita ovat muutoksen suunnittelu ja jalkauttaminen, sekä muutosten seuranta.</p>
<p>Pakkanen Satu. 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä - osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata osastonhoitajien kokemuksia muutosvastarinnasta, muutosjohtamisesta sekä osastonhoitajan ominaisuuksia muutosjohtajana heidän itsensä kokemana.</p>	<p>Haastattelututkimus. Teemakysely. Induktiivinen sisältöanalyysi.</p>	<p>Osastonhoitajien omat kokemukset olivat moninaisia. Kokonaisuudessaan muutokset koettiin haasteellisina etenkin, kun muutokset piti tehdä nopealla aikataululla ja päällekkäin muiden muutoksien kanssa. Muutosvastarinta nähtiin positiivisena aisana, koska kritiikki muutosta kohtaan saa ajattelemaan muutoksen riskejä. Osastonhoitajien ominaisuuksista korostuivat henkilökohtaiset ominaisuudet, eettinen pätevyys sekä ammattiosaaminen.</p>
<p>Rantanen Anna-Leena. 2012. Kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtajuudesta yhdessä sairaanhoitopiirissä 1991–2002.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hoitohenkilöstön ja lähiesimiesten kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja sen johtamisesta vuosina 1991–2002. Tavoitteena oli tuoda tietoisiksi organisaatiomuutoksen merkitys psykiatrian alan henkilöstölle, esihenkilöille ja johtamiselle.</p>	<p>Laadullinen tutkimus, jossa käytettiin hyödyksi kahden tutkijan valmiiksi keräämää haastatteluaineistoa. Aineisto oli kerätty vuosina 2003 ja 2005.</p>	<p>Hoitohenkilökunnan kokemuksista syntyi kolme yläluokkaa: työssä jaksaminen koetuksella, muutokset työssä ja esimiesten toiminta muutoksessa. Muutosprosessi jaettiin shokkivaiheeseen, tasaantumiseen, hyväksymiseen ja muutoksen jälkeiseen vaiheeseen. Tutkimustuloksista ilmeni kokemuksia muutosprosessista, kuten epäuskoa ja huolestuneisuutta, muutosvastarintaa sekä kuormitusta. Työn sisältö muuttui. Muutokseen kuitenkin totuttiin ja se hyväksyttiin. Muutoksesta oli myös</p>

			positiivisia kokemuksia. Esihenkilöt kokivat muutoksessa riittämättömyyden tunteita, koska he eivät voineet muutokselle mitään. He kokivat työnsä vastuulliseksi, mutta myös yksinäiseksi. Muutostilanteet olivat raskaita aikoja, jolloin kollegiaalinen tuki ja voimaannuttava työ koettiin tärkeiksi.
Saarela Minna, Suominen Tarja & Roos Mervi. 2018. Sosiaali- ja terveydenhuoltouudistuksesta aiheutuvat haasteet vanhuspalveluiden lähiesimiesten kuvaamana.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata vanhuspalveluiden lähiesimiesten kokeimia haasteita sosiaali- ja terveydenhuoltouudistuksesta johtuen.	Avoin haastattelu, aineistolähtöinen sisällönanalyysi	Uudistuksen myötä haasteita koettiin asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa, toiminnan rahoituksessa muutosten myötä ja toimintaympäristön muuttamisessa. Myös työntekijöiden asenteissa ja muutokseen motivoinnissa kohdattiin haasteita. Muutosten keskellä työntekijöiden huomioon ottaminen ja sopeuttaminen sekä henkilöstön luottamuksen vahvistaminen on vaativaa. Esimiehet tunsivat, etteivät olleet täysin selvillä uudistuksen sisällöstä ja kokivat muutoksen jääneen kesken-eräiseksi.
Tingvoll, Wivi-Ann, Sæterstrand, Torill & McClusky, Leon Mendel. 2016. The challenges of primary health care nurse leaders in the wake of New Health Care Reform in Norway.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata palvelutalon esihenkilöiden kohtaamia haasteita sekä heidän huoliaan koskien hoitotyön laatua koordinoituuudistuksen myötä.	Teemahaastattelu, fenomenologisher-meneuttinen sisällönanalyysi	Tulokset korostivat kunnan hierarkkisen NPM (New public management) -hallintorakenteen yhteydessä toimivien sairaanhoitajaesihenkilöiden yhä monimutkaisempia haasteita, samalla kun heidän on harjoitettava yhteistyöhön perustuvaa ammatillista vuorovaikutusta uuden koordinoituuudistuksen ohjeiden mukaisesti. Haastatteluissa ilmeni kolme teemaa: esihenkilöiden tukemisen tärkeys, huoli palveluiden yleisestä laadusta ja esihenkilön työnkuvaan liittyvät työntekijät. Kunnallisen ylimmän johdon ja kunnan hoivapalvelun painopisteet kaipaavat selvitystä tämän uudistuksen valossa. Hoitopalvelujen eturinta-

			<p>massa olevien ääniä on kuul-tava, sillä hoitopalvelujen ra-kenneudistuksella voi olla vaikutuksia sekä rahoituksen kohdentamiseen että potilaan hoidon laatuun.</p>
<p>Vázquez-Calatayud Mónica, Regaira-Martínez Elena, Rumeu-Casares Carmen, Paloma-Mora Beatriz, Esain Ainhoa, Orovioigoicoechea Cristina. 2021. Experiences of frontline nurse managers during the COVID-19: A qualitative study</p>	<p>Tutkimuksen tavoit-teena oli tutustua etulinjassa olevien sairaanhoitajajohta-jien kokemuksiin hal-lita koronapandemi-asta aiheutuvaa krii-siä.</p>	<p>Kuvaava kvali-tatiivinen tutki-mus. Puo-listrukturoitu haastattelu</p>	<p>Tuloksista nousi kuusi tee-maa, jotka olivat jatkuva so-peutumisen muutokseen, osallistuminen päätöksen te-koon, epävarmuuden hallinta, henkilöstön biopsykososiaali-sen hyvinvoinnin huomiointi ja yksilöllisen hoidon säilyvyys. Tutkimus tarjoaa todisteita sille mitä avaintaitoja sairaan-hoitajat tarvitsevat kriisitilan-teissa. Hoitotyön johtajien ko-kemusten tunteminen auttaa valmistautumisessa tuleviin terveyskatastrofeihin.</p>

Miten hoitotyön esihenkilöt kokevat työn sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät muutostilanteissa?

Pelkistetyt ilmaisut	Alakategoriat	Yläkategoria
[muutosvastarinnassa] terve järki ja kritiikki on hyvä (s. 68)	Tarpeellinen	Kokemukset työn sosiaaliseen toimivuuteen liittyvistä kuormitustekijöistä muutostilanteissa
asiat pitää kyseenalaistaa (s. 66)		
[muutosvastarinnassa] koetaan esihenkilön syyttelyä (s.66)	Syylittävä	
[muutosvastarinta] henkilöityy esihenkilöä kohtaan (s. 66)		
[muutosvastarinta] on raskas ja rankka (s.69)	Kuormittava	
[muutosvastarinta] kuormittaa esihenkilöä (s.37)		
[muutosvastarinta] vie paljon voimavaroja (s. 69)		
negatiivisten tunteiden vastaanottaminen rankka kokemus (s. 57)		
[muutosvastarinta] aiheuttaa lisätyötä (s. 69)	Työllistävä	
[muutosvastarinta] pitkittää prosessia (s. 69)		
tiedottamisessa koettiin vaikeuksia	Haasteellinen	
motivointi muutokseen on haasteellista (s. 93)		
haasteellista henkilöstön tavoittamattomuus (s. 29)		
työntekijöiden huomiointi koetaan haasteelliseksi (s. 93)		
[muutosvastarinta] koetaan hankalana ja haasteellisena (s. 68)		
näkemyserot haasteellisia (s. 28)		
riittämättömyyden tunteet oman saavuttamattomuuden vuoksi (s. 29.)	Riittämättömyyden tunne	
[ihmisten johtamisessa] riittämättömyyden tunteita (s. 57)		
[muutosvastarinta] koetaan aiheettomana (s. 69)	Aiheetonta	
[muutosvastarinta] haittaa työilmapiiriä (s. 65)	Työilmapiiriä haittaava	
henkilökunnan väliset konfliktit vaativia	Vaativaa	

Miten hoitotyön esihenkilöt kokevat työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät muutostilanteissa?

Pelkistetyt ilmaisut	Alakategoriat	Yläkategoriat
[epäselvät työtehtävät] tuovat epävarmuuden tunnetta (s. 36)	Epävarmuus	Kokemukset työn sisältöön liittyvistä kuormitustekijöistä muutostilanteissa
[muutostilanteet] tuovat epävarmuutta (s. 56)		
[muutosten äkillisyys] luo pelkoa ja huomattavaa epävarmuutta		
päätösten teko epävarmaa		
[nopeiden muutosten] johtaminen erittäin haasteellista (s. 56)	Johtaminen vaikeaa	
johtaminen on vaikeaa (s. 57)		
johtaminen ei ole helppoa (s. 57)		
vastuu on stressaavaa (s. 57)	Voimavaroja vievä	
[muutostilanteet] ovat raskaita aikoja (s. 59)		
väsyttävät ja vievät voimavaroja (s. 69)		
[muutostilanteet] vievät energiaa (s. 56)	Aikataulujen sekavuus	
muutos sekoittaa oman aikataulun (s. 28)		
keskeytykset työssä (s. 28)		
uusia työtehtäviä tulee yllättäen (s. 28)		
asioiden priorisointi on haasteellista (s. 28)	Työn sisällön sekavuus	
haasteena muuttuvan toimintaympäristön hallinta (s. 92)		
epäselvät työnkuvat haastavia (s. 36)		
lakeja tunnettava entistä enemmän	Lisääntynyt tuen tarve	
tarvitaan lisää tukea budjetin laadintaan (s. 29)		
muutosjohtamiseen tarvitaan lisää työkaluja (s. 33)		
johtaminen yksinäistä		
voimattomuuden tunne työssä		

Miten hoitotyön esihenkilöt kokevat työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät muutostilanteissa?

Pelkistetyt ilmaisut	Alakategoriat	Yläkategoriat
muutosjohtamiseen käytettävä aika liian vähäinen (s. 83)	Resurssit riittämättömät	Kokemukset työn järjestelyihin liittyvistä kuormitustekijöistä muutostilanteissa
liian vähän aikaa muutokseen sopeutumiseen (s. 34)		
resurssit niukat henkilöstön, että talouden kannalta (s. 55)		
työvoiman saaminen hankalaa (s. 42)	Työhyvinvointia laskeva	
[lisääntynyt työmäärä] ajoittain uuvutti ja laski työhyvinvointia (s. 36)		
tiukat aikataulut heikensivät työhyvinvointia (s. 37)		
[lisääntynyt työmäärä] heikensi työhyvinvointia (s. 35)		
kiire hankaloitti työn tekemistä (s. 37)	Haasteellista	
haasteellista yllättävät poikkeamat resursseissa (s. 28)		
lisääntynyt asiakkaiden neuvonnan tarve haasteena (s. 92)		
haasteet palveluiden toimivuudessa (s. 91)		
voi olla haaste tarjota palveluita kaikilla alueilla (s. 91)		
haasteena korkeiden standardien ylläpito muutoksessa (s. 44)	Riittämättömyyden tunne	
[lisääntynyt työmäärä] aiheutti riittämättömyyden tunnetta (s. 36)		
riittämättömyyden tunne uusien asioiden edessä (s. 34)	Kuormittava	
jatkuvat ylityötunnit kuormittavat (s. 37)		
muutoksen tuoma lisätyö kuormittaa (s. 36)		

### Värikoodit analyysissä käytetyille tutkimuksille:

Boyal & Hewison 2015. Exploring senior nurses' experiences of leading organizational change.

Jokela & Roslund 2021. Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemukset organisaatiomuutoksen aikana.

Lonka 2018. Hoitotyön johtaminen muutoksessa–lähijohtajien haastattelututkimus.

Pakkanen 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä - osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana.

Rantanen 2012. Kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtajuudesta yhdessä sairaanhoitopiirissä 1991–2002.

Saarela yms. 2018. Sosiaali- ja terveydenhuoltouudistuksesta aiheutuvat haasteet vanhuspalveluiden lähiesimiesten kuvaamana.

Tingvoll ym. 2016. The challenges of primary health care nurse leaders in the wake of New Health Care Reform in Norway.

Vázquez-Calatayud ym. 2021. Experiences of frontline nurse managers during the COVID-19: A qualitative study.